



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la
Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Ángel Humberto Castillo Anselmi

ASESOR:

Dr. Migdonio Epiquién Chancahuana

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2017

Página del Jurado

Dr. César Humberto Del Castillo Talledo
Presidente

Dra. Yolanda Soria Pérez
Secretario

Dr. Juan Méndez Vergaray
Vocal

Dedicatoria

A mis padres, hermanos y prima hermana
que siempre se preocuparon y apoyaron
en mi educación y desarrollo profesional

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por contribuir al desarrollo de mi formación profesional.

Al Dr. Migdonio Epiquién Chancahuana por su eficaz asesoramiento en la elaboración de la presente tesis.

Al Coronel EP ® Juan Barrientos Segura por su valioso apoyo en la realización del presente trabajo.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Ángel Humberto Castillo Anselmi, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Chorrillos; declaro el trabajo académico titulado “Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”, presentado en 114 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determine el procedimiento disciplinario.

Lima, 09 de junio del 2017

Ángel Humberto Castillo Anselmi

DNI: 07552115

Presentación

Señores miembros del jurado:

Tengo a bien presentar la Tesis titulada “Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “César Vallejo” para optar el grado académico de Maestro en Administración de la Educación. Esta investigación busca determinar: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017?

Se ha estructurado en siete capítulos: Capítulo I Introducción, donde se expresan los antecedentes, la fundamentación científica, la justificación, el problema de investigación, las hipótesis y los objetivos; Capítulo II Marco metodológico, donde se expresan las variables, la operacionalización de las variables, la metodología, el tipo de estudio, el diseño, la población-muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos; Capítulo III Resultados; Capítulo IV Discusión; Capítulo V Conclusiones; Capítulo VI Recomendaciones; Capítulo VII Referencias bibliográficas y finalmente Capítulo VIII Anexos, que complementan la investigación realizada.

Los resultados obtenidos a través de la distribución de Spearman muestran que el coeficiente de correlación entre las variables es igual a 0.655 y un p-valor = $0.000 < 0.05$, por lo tanto se concluye que existe correlación positiva, moderada y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

Índice

Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	18
1.3. Justificación	39
1.4. Problema	42
1.5. Hipótesis	45
1.6. Objetivos	45
II. Marco metodológico	47
2.1. Variables	48
2.2. Operacionalización de variables	48
2.3. Metodología	49
2.4. Tipo de estudio	50
2.5. Diseño	50
2.6. Población, muestra y muestreo	51

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8. Métodos de análisis de datos	56
III. Resultados	57
IV. Discusión	68
V. Conclusiones	71
VI. Recomendaciones	73
VII. Referencias	75
Anexos	78
Anexo 1: Matriz de consistencia	79
Anexo 2: Constancia emitida por la institución	81
Anexo 3: Matriz de datos	82
Anexo 4: Instrumento	88
Anexo 5: Formato de validación de instrumento	92
Anexo 6: Artículo científico	107

Lista de tablas

Tabla 1.	Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano	48
Tabla 2.	Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral	49
Tabla 3.	Escalas y baremos de la variable gestión del talento humano	53
Tabla 4.	Escalas y baremos de la variable satisfacción laboral	54
Tabla 5.	Resultados de validación de la variable gestión del talento humano	54
Tabla 6.	Resultados de validación de la variable satisfacción laboral	55
Tabla 7.	Estadístico de fiabilidad gestión del talento humano	55
Tabla 8.	Estadístico de fiabilidad satisfacción laboral	56
Tabla 9.	Distribución porcentual del nivel descriptivo de la gestión del talento humano	58
Tabla 10.	Distribución porcentual del nivel descriptivo de la satisfacción laboral	59
Tabla 11.	Distribución de frecuencias entre las variables gestión del talento y la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH	60
Tabla 12.	Distribución de frecuencias entre la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH	61
Tabla 13.	Distribución de frecuencias entre la dimensión recompensar y la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH	62
Tabla 14.	Distribución de frecuencias entre la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH	63
Tabla 15.	Grado de correlación y nivel de significación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral	64
Tabla 16.	Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral	65

Tabla17. Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión recompensar al docente y la satisfacción laboral	66
Tabla18. Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral	67

Lista de figuras

Figura 1. Niveles de frecuencia de la gestión del talento humano	58
Figura 2. Niveles de frecuencia de la satisfacción laboral	59
Figura 3. Niveles de la gestión del talento humano y satisfacción laboral	60
Figura 4. Niveles de la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral	61
Figura 5. Niveles de la dimensión recompensar al docente y la satisfacción laboral	62
Figura 6. Niveles de la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral	63

Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

El tipo de investigación es básica, llamada también pura o fundamental, el nivel descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. Con una población y muestra en universo de 58 docentes. Se utilizó la técnica de la encuesta, con la aplicación de dos cuestionarios uno para la gestión del talento humano y otro para la satisfacción laboral. Se aplicó una encuesta piloto a 20 docentes de planta de la Escuela Militar de Chorrillos, cuyos resultados se usaron para calcular el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose 0.902 para la variable gestión del talento humano y 0.908 para la variable satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos a través de la distribución de Spearman muestran que el coeficiente de correlación es igual a 0.655 ($p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$), por lo tanto se concluye que sí existe correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Palabras claves: Gestión del Talento Humano y Satisfacción laboral.

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between the management of human talent and job satisfaction in the teachers of the Military School of Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

The type of research is basic, also called pure or fundamental, the descriptive and correlational level, with a non-experimental, cross-sectional design. With a population and sample in universe of 58 teachers. We used the survey technique, with the application of two questionnaires one for the management of human talent and another for job satisfaction.

The results obtained through the Spearman distribution show that the correlation coefficient is equal to 0.655 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$), so it is concluded that if there is a positive and significant correlation between human talent management and the job satisfaction in the teachers of the Military School of Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Keywords: Human Talent Management and Job Satisfaction.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Entre los antecedentes tenemos tesis similares relacionadas con las variables de la presente investigación, que se indican a continuación:

1.1.1 Internacionales

Alarcón (2015) en su tesis titulada La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, desarrollada en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi - Ecuador, tuvo por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral, como indica el título de la tesis. Fue una investigación del tipo exploratoria, descriptiva, explicativa, bibliográfica, de campo. La población considerada fue de 4604 empleados y trabajadores públicos existentes en la provincia del Carchi y la muestra calculada fue de 353 personas. La técnica usada fue una encuesta. Los resultados que se obtuvieron fueron que cada parámetro de la gestión del talento humano incide directamente en el desempeño laboral de las personas, cada aspecto aplicado de una manera correcta deriva en un desempeño alto del empleado y/o viceversa cada aspecto mal aplicado deriva en un desempeño bajo. La conclusión más importante señalada fue que el 44.58% de las organizaciones estudiadas no aplican gestión del talento humano. Al respecto, esta tesis no empleó el estudio de las dos variables que realiza la presente investigación, pero al menos se pudo comparar luego con el resultado de la variable en común, gestión del talento humano.

Espaderos (2016) en su tesis titulada Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el Departamento de Dirección Financiera de la Municipalidad de Santa Lucía, Cotzumalguapa, desarrollada en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala, tuvo por finalidad hallar la relación que existe entre Desempeño y Satisfacción Laboral, como indica el título de la tesis. Fue del tipo descriptiva y correlacional. La población estuvo constituida por 30 trabajadores. La técnica utilizada fue una encuesta. El resultado indicó que no existe relación entre desempeño y satisfacción laboral. Las conclusiones más importantes fueron: que

el nivel de desempeño laboral se encuentra alto y que el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores también se encuentra alto. Al respecto, esta tesis por tener la variable satisfacción laboral en común con la presente investigación, permitió comparar los resultados obtenidos en ambos estudios.

García (2013) en su tesis titulada Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, desarrollada en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi - Ecuador, tuvo por finalidad analizar como la Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral, como indica el título de la tesis. Fue del tipo exploratoria, explicativa, de campo, propositiva. Población y muestra: 11 trabajadores. Instrumentos: cuestionarios de encuesta y entrevista. Conclusiones: No se aprovecha el potencial del recurso humano con el que se dispone. La evaluación del desempeño laboral es vista como una obligación y no como una fuente de información. Esta tesis al tener la variable gestión del recurso humano similar a la variable gestión del talento humano de la presente investigación permitió comparar los resultados alcanzados en ambas.

1.1.2 Nacionales

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) en su tesis titulada Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los factores de la satisfacción laboral y tres variables ocupacionales. Fue una investigación del tipo no experimental, transeccional, descriptivo y correlacional. La población estuvo constituida por 283 trabajadores de la municipalidad A de la Provincia Constitucional del Callao, 1858 trabajadores de la municipalidad B de Lima Metropolitana y 1038 trabajadores de la municipalidad C de Lima Metropolitana. La muestra fue no probabilística o dirigida. La técnica usada fue una encuesta. Una de sus conclusiones encontradas fue que en la municipalidad B, el personal con la condición laboral Empleado se muestra insatisfecho en el factor Reconocimiento Personal y/o Social. El hecho de encontrar

al personal de la mencionada municipalidad insatisfecho en lo referente a la variable satisfacción laboral nos muestra que existen Instituciones que no se preocupan por atender los factores que influyen para lograr satisfacción en los trabajadores en el desempeño de sus funciones, este resultado se pudo comparar con el que se obtuvo en el estudio de dicha variable en la presente investigación.

Alva y Juárez (2014) en su tesis titulada Relación entre el nivel de Satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014, desarrollada en la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo, tuvo como objetivo determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad como se detalla en el título. Fue una investigación del tipo descriptiva. La población estuvo conformada por todos los trabajadores y la muestra constó de 80 trabajadores de la mencionada empresa. La técnica usada fue una encuesta. Las tablas de resultados mostraron que la empresa no brinda las condiciones adecuadas para el trabajo. La conclusión más importante fue que en la empresa existe un nivel medio de satisfacción laboral. En esta tesis la variable que interesa para comparar el resultado con el obtenido en el presente estudio es satisfacción laboral, esta variable tampoco es satisfecha en un nivel ideal, lo que reitera una preocupante tendencia empresarial en el país a desatender las necesidades que tienen los trabajadores para una mejor productividad.

Ruiz (2014) en su tesis titulada Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo, tuvo como objetivo determinar de qué manera el desarrollo del personal influye en la satisfacción laboral. Fue un estudio descriptivo y correlacional. La población considerada fue de 115 trabajadores y la muestra calculada fue de 53 trabajadores. La técnica usada fue la encuesta a los 53 trabajadores y una entrevista al funcionario encargado de la contabilidad. Entre los resultados más relevantes se tuvo que el 50% de los trabajadores sin cargo de confianza califica al desarrollo de personal como deficiente, por otro lado el 51% de esos mismos trabajadores tienen una satisfacción laboral muy insatisfecha. Entre las conclusiones más relevantes se expresó que la institución presenta debilidades

referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargos de confianza. Esta tesis tiene la variable satisfacción laboral en común con la presente investigación, por lo que sirvió para comparar los resultados obtenidos en ambos estudios.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Fundamentación de la variable gestión del talento humano

Chiavenato, citado en Alarcón (2015) señaló que gestión del talento humano “Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 23). Es decir, es el proceso integral para administrar a las personas que laboran en una empresa o institución, a fin de alcanzar las metas y objetivos que persigue la misión establecida en su proyecto estratégico institucional.

Gardner, citado en Guerrero (2014) afirmó que “el talento humano es un complejo de aptitudes o de inteligencias, de destrezas aprendidas, de conocimiento, motivaciones, aptitudes-disposiciones, que predisponen a un individuo al éxito de una ocupación, vocación y profesión” (p. 63). Es una expresión que resume claramente el concepto de talento humano, el cual se traduce como algo complejo de explicar, al comprender las habilidades, capacidades y sabiduría que todo ser humano tiene como potencial y que muchas veces no se sabe explotar.

Cappelli, citado en Rojo (2012) expresó que la gestión del talento humano es tomar previsiones para establecer las necesidades de los recursos humanos que requiere una organización, formulando una estrategia para cumplir con los fines de dicha organización.

Marina, citada en Martínez (2013) manifiesta que una buena gestión de los recursos humanos disponibles, bien administrados, pueden permitir lograr resultados increíbles.

Para Chiavenato (2009) se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas.

En las instituciones educativas, los que participan activamente en la organización son todos los integrantes de la comunidad educativa como los Directores, docentes, auxiliares, alumnos, padres de familia y administrativos, siendo los docentes los que cumplen un papel importante y primordial, por lo que si no se realiza una administración adecuada del talento humano en lo que respecta a los docentes, ello influirá negativamente en el logro de los objetivos de la institución.

Según Chiavenato (2009) son seis los procesos básicos de la administración de recursos humanos: los procesos para integrar personas, para organizar personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener a las personas y para auditar a las personas. Para efecto de la presente investigación se desarrolló la teoría que se considera importante para el objetivo a determinar, por lo que solo se trató como dimensiones de la gestión del talento humano: integrar personas, recompensar a las personas y desarrollar a las personas.

Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

Dimensión Integrar personas.

Según Chiavenato (2009):

Son los procesos para integrar a nuevas personas en la institución.

Se pueden llamar procesos para captar o incorporar personas, que

contemplan el reclutamiento y la selección de personal. Estos procesos representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. (p.102)

Los procesos para integrar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo, es decir dos opciones, el tradicional y el moderno. En el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La acción está micro orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización.

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro orientada porque va más allá de cada puesto e

involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación.

El reclutamiento

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar los postulantes y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación. Existen dos medios de reclutamiento, el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se orienta a postulantes de otras instituciones, empresas y a quienes estando disponibles tienen interés de participar en la organización. Es interno cuando se dirige a postulantes con los potenciales requeridos, dentro del personal de la propia institución. El reclutamiento interno puede considerar la transferencia de personal, promoción del personal, transferencia con promoción del personal, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal. Tiene como ventajas, ser más económico, más rápido, presenta mayor validez y seguridad, motiva al personal, se aprovecha para capacitar al personal y desarrolla un espíritu de competencia. Tiene como desventajas, exigir un potencial de desarrollo del postulante, puede generar conflicto de intereses y riesgo de administrarlo incorrectamente.

El reclutamiento externo puede considerar las técnicas siguientes: Consulta de archivos de antiguos postulantes, recomendación de postulantes por parte del personal de la institución, anuncios en la puerta de la institución, Consulta con sindicatos o asociaciones de profesionales. Consulta con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, e instituciones académicas, Conferencias y ferias de

empleo en universidades y escuelas. Convenios con otras instituciones. Anuncios en periódicos, revistas y a través de la internet.

La selección del personal

Para Chiavenato (2009):

La selección es una actividad de elección, de escoger, de clasificar, por lo tanto, de restringir el ingreso solo a las personas que la institución requiere. Una buena selección de personal debe tener en cuenta las técnicas de selección más convenientes para elegir los postulantes que requiere la institución, estas técnicas se pueden clasificar en cinco grupos, pudiendo emplearse más de una, de tal manera que se complementen entre ellas, como son: entrevista de selección, prueba de conocimiento o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación. Siendo la entrevista una técnica casi siempre utilizada, es pertinente recomendar las consideraciones que debe respetar el entrevistador: evitar prejuicios personales, evitar preguntas capciosas, escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención, hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas, evitar emitir opiniones personales, motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización, evitar la tendencia a calificar de manera general a los candidatos en bueno, regular o pésimo, durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones. (p.137)

En el caso de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) este proceso se realiza mediante concurso de admisión que incluye la convocatoria y la selección de personal cuando se trata de docentes civiles, en el caso del personal docente militar es asignado por una selección directa del Comando de Personal del Ejército entre los oficiales mejor preparados para desempeñarse como docentes.

Dimensión Recompensar al docente.

Según Chiavenato (2009):

Recompensar personas, son los procesos para estimular a las personas y satisfacer sus requerimientos individuales. Se considera como tales recompensas, la remuneración, prestaciones y servicios sociales. Estos procesos constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. (p. 278)

Para Chiavenato (2009) existen dos enfoques en los procesos para recompensar a las personas, el enfoque tradicional y el enfoque moderno. En el enfoque tradicional predomina el modelo de homo economicus, es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada que se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencias individuales en su desempeño. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, otorga importancia al pasado del trabajador y a los valores fijos y estáticos.

En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización

personal, etc. En este caso la remuneración obedece a esquemas flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas; se da importancia al desempeño futuro y a los valores variables y flexibles.

En la Escuela Militar de Chorrillos, como Organización dependiente del Comando del Ejército actúa de acuerdo con las normas establecidas para estos fines, lo cual implica que su autonomía para tomar decisiones en estos aspectos es limitada por estar regida de un presupuesto que no le da mucha libertad de acción para establecer las recompensas más adecuadas; los docentes civiles son contratados, no existe los docentes ordinarios que si lo cuentan las Universidades, por lo que la mayoría de ellos no tienen permanencia prolongada, al tener recompensas disminuidas con relación a los otros trabajadores administrativos que si gozan mayores beneficios por su condición de nombrados.

La remuneración

Para Chiavenato (2009):

La remuneración es la recompensa que el trabajador recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, fundamentalmente, de una relación de intercambio entre los trabajadores personas y la organización, pudiendo recibir un pago económico o extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. (p. 284)

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la

organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

Las prestaciones sociales

Para Chiavenato (2009) las prestaciones sociales que, para la presente investigación se denomina bienestar social, representan un aspecto importante de las recompensas. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera. Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, de obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos. Las prestaciones por obligatoriedad legal son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo: aguinaldo, vacaciones, vivienda, prima de antigüedad, ayuda para enfermedad, prima vacacional, ayuda por maternidad, horas extras, prima dominical. Las prestaciones espontáneas son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen: vales de despensa, fondo

de ahorro, alimentos, transporte, préstamos, asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio, ayuda para jubilación.

Dimensión Desarrollar al docente.

Para Chiavenato (2009):

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. (p. 366)

Son procesos que incluyen la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. La capacitación y el desarrollo de las personas consideran el aprendizaje a nivel individual y la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. En la Escuela Militar de Chorrillos este proceso es afectado por estar sujeto a un presupuesto que en muchos casos los limita para desarrollar al personal docente civil en forma individual.

Capacitación

Según Chiavenato (2009):

La capacitación es el proceso educativo que permite a las personas de una organización aprender conocimientos, actitudes y competencias de acuerdo con los objetivos definidos por dicha

organización. La capacitación contempla cuatro etapas. Etapa 1, el diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. Etapa 2, el diseño que consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. Etapa 3, la implementación que es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. Etapa 4, la evaluación que consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p. 371)

El Desarrollo del docente

Según Chiavenato (2009):

El desarrollo de las personas está más enfocado hacia el crecimiento personal del trabajador y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa). (p. 414)

El Desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2009):

El desarrollo organizacional consiste en aplicar los nuevos conocimientos de la Administración en un esfuerzo de largo plazo por mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y por mejorar sus habilidades para la solución de problemas. El desarrollo organizacional emplea un proceso dinámico que comprende tres fases. Fase 1, el diagnóstico, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la

organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados. Fase 2, la intervención, es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio. Fase 3, el refuerzo, es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado. (p. 425)

1.2.2 Fundamentación de la variable satisfacción laboral

Robbins (2013) la definió como “el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de éste” (p. 78). Es decir, se puede complementar esta afirmación expresando que la satisfacción laboral es la apreciación subjetiva que un trabajador siente del trato que recibe de los empleadores en el desempeño de sus funciones.

Herzberg, citado en Chiavenato (2009) expresó que “la satisfacción de las personas en situaciones de trabajo es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción” (p. 244).

Chiavenato (2009) expresó que “la satisfacción en el trabajo es la realización personal en varias actividades y recompensas” (p. 240). La satisfacción puede considerarse como el resultado de las expectativas que espera lograr el trabajador en su centro laboral. Es una reacción emocional a las recompensas y sanciones que experimenta un trabajador durante su desempeño laboral. Se puede entonces afirmar que el trabajador según el ambiente laboral presentaría satisfacción o

insatisfacción con su accionar en el trabajo y con las normas de la organización para obtener recompensas.

Hellriegel & Slocum (2009) expresaron que los sentimientos que reflejan las actitudes en el trabajo, representan la llamada satisfacción laboral. Cuando no existe satisfacción se produce una frecuente rotación de trabajadores, tardanzas, inasistencias y deserciones, que en casos extremos deterioran la salud de trabajador. Los factores que inciden en la satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra, dependerá de la personalidad y del estado emocional por el cual atraviesa el trabajador. Algunos autores tienen una explicación acerca de los factores que influyen en la satisfacción laboral, como se cita a continuación.

Hellriegel & Slocum (2009) expresaron los efectos de diversos factores del trabajo en la satisfacción laboral, entre los cuales pueden expresarse como sigue:

El trabajo representa un reto mental para el individuo y la posibilidad de desempeño y la posibilidad de desempeñarlo con éxito le produce satisfacción. El trabajo que cansa no produce satisfacción. El trabajo que le resulta interesante a la persona le produce satisfacción. Las recompensas que son justas y que proporcionan retroalimentación exacta del desempeño producen satisfacción. (p. 55)

Así mismo expresaron que la satisfacción laboral puede considerarse como el resultado de la experiencia laboral del individuo y que una medición muy utilizada por las organizaciones mide cinco facetas de la satisfacción laboral, la satisfacción con el sueldo, la seguridad, lo social, la supervisión y el crecimiento; sugiriendo los siguientes interrogantes para esa medición: La cantidad de seguridad en el trabajo. La cantidad de dinero y prestaciones que recibe el trabajador. La cantidad de crecimiento personal y desarrollo que obtiene el trabajador al hacer su trabajo. La calidad de personas con las que se habla y trabaja en el empleo. El grado de respeto y trato justo que se recibe del jefe. El sentimiento de logros meritorios que se obtiene luego de hacer el trabajo. La oportunidad de conocer a otras personas mientras se está en el trabajo. La cantidad de apoyo y guía que se recibe del supervisor. El grado en que se considera justa la remuneración por lo que se aporta

a la organización. La cantidad de pensamientos y acción independientes que se puede ejercer en el trabajo. La seguridad que se siente en cuanto al futuro en la organización. La oportunidad de ayudar a otros durante en el trabajo. La cantidad de retos que tiene el trabajo. La calidad general de la supervisión que se recibe en el trabajo.

Para Robbins (2013) los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo. Al comparar el método de las calificaciones de una pregunta y el método más largo de la suma de factores, se ve que el primero es tan válido como el segundo. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción con el trabajo es de por sí tan amplio que la pregunta única capta su esencia.

Para Chiavenato (2009) cuando trató el proceso motivacional, expresó que una variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al

comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación. Cuando una persona se siente motivada en su centro laboral puede dar mucho de su talento, porque encuentra satisfacción en el desarrollo de su trabajo diario, asimismo si las recompensas y sanciones son justas el trabajador se sentirá satisfecho y podrá contribuir a la productividad de la organización o institución a la que pertenece.

Según Chiavenato (2009):

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación, trataremos las principales que parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única. Expresa que una de estas, es la teoría de la motivación de Maslow basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. (p. 240)

Maslow, citado en Chiavenato (2009) identificó las siguientes necesidades: Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento; también se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo; también están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto; están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades; son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar

su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

Chiavenato (2009) también expresa que otra teoría es la de los dos factores de Herzberg: motivacionales e higiénicos. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

Según Robbins (2013) la teoría de los dos factores también tiene sus críticos. Entre las objeciones en su contra están las siguientes: El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos. Cuando salen mal, culpan al entorno. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Quienes califican deben hacer interpretaciones, de modo que contaminan los resultados porque entienden una respuesta de cierta manera mientras que tratan una respuesta

similar de manera distinta. No se empleó ninguna medida general de la satisfacción. Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero que de todos modos lo considere aceptable. Herzberg presume una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se centró en la satisfacción y no en la productividad. Para que tal investigación hubiera sido relevante, se debe asumir una relación sólida entre satisfacción y productividad. A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente estudiada y pocos administradores desconocen sus recomendaciones. La popularidad en los últimos años de extender verticalmente los puestos para dar a los trabajadores más responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo puede atribuirse en buena parte a los resultados y sugerencias de Herzberg. En la presente investigación estos dos factores, lo motivacionales y de higiene fueron considerados como dimensiones de la variable satisfacción laboral.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Dimensión factores motivacionales

“Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia” (Herzberg, citado en Chiavenato 2009). Considera que cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios hay ausencia de satisfacción. Los factores motivacionales son intrínsecos y se pueden enunciar como: realización personal, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera.

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias, están en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto. En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar

el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen relativamente poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg tienen algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. Los factores señalados pueden ser adaptados a la naturaleza de una institución educativa como es la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) y enunciarse como: reconocimiento, crecimiento personal, autonomía en el trabajo, realización personal y responsabilidad, que para efecto de esta investigación fueron considerados como indicadores de la dimensión factores motivacionales.

Reconocimiento

Según Chiavenato (2009) los trabajadores esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.

Crecimiento personal

Para Chiavenato (2009) los trabajadores aspiran que dentro de la organización existan condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.

Autonomía en el trabajo

Según Chiavenato (2009) es indispensable que los trabajadores sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.

Realización personal

Según Chiavenato (2009):

Los trabajadores se sentirán realizados cuando se sientan orgullosos de pertenecer a la organización y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosos, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización. (p. 245)

Responsabilidad

Para Chiavenato (2009) los trabajadores deben sentir que pueden asumir responsabilidades, participando en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.

Dimensión factores higiénicos

“Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales (...), sin embargo cuando son precarios provocan insatisfacción” (Herzberg, citado en Chiavenato, 2009, p.245). En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en el personal. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Estos factores, llamados factores de insatisfacción incluyen: las políticas de la organización, el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, el estilo de supervisión, las relaciones interpersonales, el estatus y la seguridad en el trabajo.

Los factores higiénicos son extrínsecos o ambientales por estar relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias, la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, por lo que son llamados factores higiénicos. Estos factores adaptados a las funciones de la EMCH pueden expresarse como: trato en el trabajo, supervisión docente, interrelación personal entre los docentes, remuneraciones al docente, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y bienestar social, factores que para efecto de esta investigación fueron considerados como indicadores de la dimensión factores higiénicos.

Políticas de la organización

Según Chiavenato (2009) los trabajadores son atraídos por las instituciones o empresas que entre sus políticas, tengan la de darle la oportunidad para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ellas en función a sus expectativas.

Salario

Compensación por el trabajo realizado en un periodo convenido entre el trabajador y empleador.

Condiciones de trabajo

Para Chiavenato (2009) un excelente lugar para trabajar, es donde los trabajadores se sientan orgullosos y obtengan bienestar físico y psicológico.

Prestaciones

Para Chiavenato (2009) la prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social, etc.

Estilo de supervisión

La supervisión no solo debe considerar la observación de errores o deficiencias, sino debe incluir proporcionar al trabajador, orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.

Relaciones interpersonales

Según Chiavenato (2009) las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.

Estatus

Posición social que ocupa una persona en la sociedad como consecuencia de su ingreso económico o de la actividad profesional que desarrolla.

Seguridad en el trabajo

Son las previsiones que adopta la organización para minimizar los riesgos en caso de accidentes y de producirse tener la previsión para compensar sus efectos.

Importancia de la satisfacción laboral

Para Chiavenato (2009) el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y

revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares. Entonces resulta muy importante para toda organización, mantener entre sus trabajadores un grado de satisfacción laboral que permita permanentemente tenerlos motivados para el logro de las metas establecidas.

Marco Conceptual

Gestión del talento humano

Chiavenato, citado en Alarcón (2015) señaló que gestión del talento humano “Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 23).

Satisfacción laboral

Herzberg, citado en Chiavenato (2009) expresó que “la satisfacción de las personas en situaciones de trabajo es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción” (p. 244).

Integrar personas

Chiavenato (2009) indicó que son los procesos para integrar a nuevas personas en la institución. Se pueden llamar procesos para captar o incorporar personas, que contemplan el reclutamiento y la selección de personal.

Recompensar al docente

Para Chiavenato (2009) recompensar personas, son los procesos para estimular a las personas y satisfacer sus requerimientos individuales.

Desarrollar al docente

Según Chiavenato (2009) desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Factores motivacionales

Herzberg, citado por Chiavenato (2009) señaló que “los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia” (p. 245).

Factores higiénicos

Herzberg, citado por Chiavenato (2009) indicó que “los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloba las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales (...), sin embargo cuando son precarios provocan insatisfacción” (p. 244).

1.3 Justificación

Justificación Práctica

La Escuela Militar de Chorrillos es una Institución de Educación Superior, de nivel universitario, que forma los futuros oficiales del Ejército del Perú, cuya plana docente está conformada por docentes militares (Instructores militares, en actividad y retiro) y docentes civiles que contribuyen a la gestión educativa y educación en los temas no militares que complementan la formación integral de los cadetes. En los últimos años se viene percibiendo que los docentes civiles no están siendo atendidos de una manera acorde con la responsabilidad que se les asigna en la

noble misión que cumple esta alma mater del Ejército; motivo por el cual resultó conveniente realizar esta investigación, que permitió comprobar el nivel real de satisfacción laboral de los docentes civiles y su relación con la gestión del talento humano por parte de la organización de la Escuela Militar de Chorrillos.

Justificación Metodológica

Actualmente el procedimiento de gestión de la administración de personal en la EMCH se basa en normas establecidas en Directivas de Comando del Ejército y estas a su vez en las leyes vigentes del Estado Peruano, las cuales disponen en forma general su cumplimiento, sin embargo, es notorio que en muchos casos se omiten o dejan de cumplir aspectos específicos por negligencia o falta de sensibilidad social de parte de los directivos encargados de dicha responsabilidad. Esta investigación contribuyó con recomendaciones a la Dirección de la Escuela, en las cuales se propuso procedimientos y métodos actualizados de acuerdo con las teorías vigentes sobre gestión del talento humano y satisfacción laboral existentes, que sugirieron modificaciones a las normas actuales y específicas de la EMCH en el marco de las leyes; para lograr que la gestión educativa y de docencia lectiva se realice con mayor eficiencia y motivación, contribuyendo a optimizar la calidad educativa, teniendo en cuenta los aspectos que comprende una buena gestión del talento humano, fundamentalmente en lo relacionado al proceso de selección, recompensas y desarrollo del docente de la EMCH.

Justificación Teórica

Herzberg, citado por Chiavenato, (2009), señaló que la motivación en el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos

internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (p. 244)

Verificar como se cumplen estas teorías en la Escuela Militar de Chorrillos, es decir, el nivel de satisfacción laboral de los docentes que son actores importantes en el cumplimiento de la gestión educativa de este Centro Superior de Estudios del Ejército constituyó una justificación teórica para llevar a cabo la presente investigación.

Finalmente, se puede expresar que el aporte principal y que justificó la presente investigación fue hacer conocer a la Dirección de la Escuela las conclusiones obtenidas y descubrir cuál es la realidad sobre la gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral en el docente y en las que se resaltó los niveles porcentuales encontrados sobre dichas variables luego de encuestar a 58 docentes de la Institución, y proponer las acciones más convenientes para mejorar los niveles de gestión y satisfacción, que, a su vez, permitirán evaluar cómo se cumple con el Plan Estratégico Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos (PEI) vigente. Este plan tiene como uno de sus objetivos estratégicos “Asegurar la calidad educativa para lograr la formación integral del futuro oficial del Ejército”, estableciendo como un objetivo específico elevar la calidad del docente para garantizar el desarrollo del proceso educativo, precisando entre las líneas de acción, las siguientes: Garantizar un proceso de selección de docentes acorde con los requerimientos para el desarrollo del proceso educativo. Establecer procedimientos de desarrollo profesional e integral del docente. Programar talleres de capacitación y perfeccionamiento para los docentes. Consolidar la cultura de mejora continua en los docentes. Promover mediante un programa especializado una permanente evaluación en el

desempeño del docente. Estas líneas de acción enunciadas tienen mucha relación con el cuestionario realizado para medir las variables de la presente investigación.

1.4 Problema

1.4.1 Planteamiento del problema

Observamos en los últimos años cambios frecuentes en todo orden de cosas en las diferentes organizaciones, influidas por el avance de la tecnología de la información y comunicación, por la globalización económica y productiva y fundamentalmente por la administración de los recursos humanos, denominación que viene cambiando a gestión del talento humano, gestión del capital humano, gestión del capital intelectual, administración de personas, etc. ; la cual, cualquiera sea su denominación, resulta crucial para el éxito de una organización, y si es educativa, con mayor razón, porque el producto resultante es la formación integral del alumno como persona para servir a la sociedad y contribuir al desarrollo de las naciones.

Chiavenato, citado en Alarcón (2015) señaló que gestión del talento humano “Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 23).

Gardner, citado en Guerrero (2014) afirmó que “el talento humano es un complejo de aptitudes o de inteligencias, de destrezas aprendidas, de conocimiento, motivaciones, aptitudes-disposiciones, que predisponen a un individuo al éxito de una ocupación, vocación y profesión” (p. 63).

Cappelli, citado en Rojo (2012) expresó que la gestión del talento humano es tomar previsiones para establecer las necesidades de los recursos humanos que requiere una organización, formulando una estrategia para cumplir con los fines de dicha organización.

Políticas, prácticas y acciones que, muchas veces, en las organizaciones educativas de nuestro país se realizan sin respetar estrictamente las normas que existen, afectando, por razones injustificadas, la buena marcha académica y administrativa de tales organizaciones.

Es evidente que la manera en que la gestión del talento humano se realice en la organización será la que determine que ésta cuente con una satisfacción laboral en los recursos humanos que administra, pero la pregunta natural es: ¿Qué es satisfacción laboral?

Robbins (2013) la definió como: “el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este” (p. 78).

Chiavenato (2009) expresó que “la satisfacción en el trabajo es la realización personal en varias actividades y recompensas (...). Es una consecuencia de las recompensas y sanciones ligadas al desempeño” (p. 240).

Hellriegel y Slocum (2009) dijeron que “refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en el trabajo” (p. 53).

Pero es muy probable que en muchas organizaciones esta satisfacción no sea positiva y placentera por diferentes razones, hecho que nos estimula a realizar una investigación sobre estas dos variables, es decir, la gestión del talento humano y la satisfacción laboral.

Las instituciones militares y particularmente el Ejército, como organización fundamental de la nación, tiene sus normas específicas en cumplimiento de las normas de las leyes del Estado Peruano para realizar una gestión del talento humano acorde con estas normas, de tal manera que la satisfacción laboral de su personal sea positiva, sin embargo, como en toda organización dependerá del liderazgo que adopte su dirección para que sea satisfactoria.

La Escuela Militar de Chorrillos CFB es una institución educativa del Ejército que tiene como misión formar oficiales de Ejército en el grado militar de

subteniente o alférez, y con el grado académico de Bachiller en Ciencias Militares, para luego obtener el título de Licenciado en Ciencias Militares. Para este fin la organización de la Escuela cuenta con oficiales que conducen la gestión educativa e instructores para la educación en temas militares, así como docentes para la gestión educativa y educación en temas no militares que son complemento para la formación integral de los futuros oficiales. De una manera general la gestión del talento humano se realiza según las normas del Ejército y en el caso particular de los docentes, éstos tienen un tratamiento diferenciado con respecto a los oficiales, no siendo en muchos aspectos atendidos de una manera tal que se pueda notar una satisfacción laboral que permita un mejor resultado en el cumplimiento de la noble misión asignada a la Escuela Militar de Chorrillos. Por esta razón me pareció conveniente realizar esta investigación para determinar de qué manera la gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, en el año 2017.

1.4.2 Formulación del problema

1.4.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017?

1.4.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre integrar personas y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017?

¿Qué relación existe entre recompensar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017?

¿Qué relación existe entre desarrollar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General:

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

1.5.2 Hipótesis Específicas:

H1: Integrar personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

H2: Recompensar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

H3: Desarrollar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

1.6.2 Específicos

Determinar la relación que existe entre integrar personas y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Determinar la relación que existe entre recompensar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Determinar la relación que existe entre desarrollar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

2.1.1 Gestión del talento humano

Chiavenato, citado en Alarcón (2015) señaló que gestión del talento humano “Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 23).

2.1.2 Satisfacción laboral

Herzberg, citado en Chiavenato (2009) expresó que “la satisfacción de las personas en situaciones de trabajo es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción” (p. 244).

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Integrar personas	Reclutamiento	1-4	Escala Likert	Malo:
	Selección de personal	5-8	Muy de acuerdo (5)	23-53
Recompensar al docente	Remuneración	9-10	De acuerdo (4)	Regular:
	Servicios sociales	11-14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	54-84
Desarrollar al docente	Capacitación	15-18	En desacuerdo (2)	Bueno:
	Desarrollo del docente	19-22	Muy en desacuerdo (1)	85-115
	Desarrollo Organizacional	23		

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Factores motivacionales	Reconocimiento	1	Escala Likert	Bajo:
	Crecimiento personal	2-3	Muy de acuerdo (5)	26-60
	Autonomía en el trabajo	4-5	De acuerdo (4)	
	Realización personal	6-7	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Moderado:
	Responsabilidad	8	En desacuerdo (2)	61-95
Factores higiénicos			Muy en desacuerdo (1)	Alto:
	Trato en el trabajo	9-11		96-130
	Supervisión al docente	12-14		
	Interrelación en la institución de trabajo	15-16		
	Remuneraciones al docente	17-19		
	Seguridad en el empleo	20-21		
	Condiciones de trabajo	22-23		
	Bienestar social	24-26		

2.3 Metodología

El método usado fue el hipotético deductivo porque permitió probar las hipótesis a través de un procedimiento estadístico.

Bernal (2010) sostuvo que el “Método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

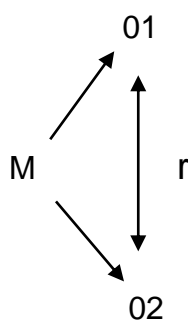
2.4 Tipo de estudio

Fue una investigación básica debido a que contribuyó a la ampliación de los conocimientos sobre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, determinando su relación en la administración.

Tamayo y Tamayo (2003) expresó que “la investigación básica se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios” (p. 42).

2.5. Diseño

Esta investigación fue de diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional, lo que se puede representar gráficamente de la manera siguiente:



Dónde:

M: Unidad de análisis o muestra de estudios.

01: Observación de la variable gestión del talento humano.

02: Observación de la variable satisfacción laboral.

r: Coeficiente de correlación.

Hernández, et al (2010) afirmó que “la investigación no experimental es la que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en la que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

Hernández, et al (2010) refirió que “los diseños transeccionales son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 151).

En cuanto a la investigación correlacional, Tamayo y Tamayo (2003) expresó que “en este tipo de investigación se persiguen fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores” (p. 50).

2.6. Población, muestra y muestreo

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los 58 docentes de planta de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, ya que “Cuando para un estudio se toma la totalidad de la población y, por ello, no es necesario realizar un muestreo para el estudio o investigación que se proyecta” (Tamayo y Tamayo, 2003, p. 176).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica

Morán y Alvarado (2010) consideraron que técnica “en las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos” (p. 47).

Por el tipo de estudio y el tiempo de aplicación, en esta investigación se aplicó como técnica una encuesta.

Según Bernal (2010) la encuesta “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, (...) La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194).

2.7.2. Instrumento

Morán y Alvarado (2010) sostuvieron que instrumento:

Puede entenderse como el dispositivo o conector que permite captar los datos que se obtendrán para, después de analizarlos, decidir si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación. Esta captación de datos sólo es válida si el o los instrumentos se aplican con las condiciones de la técnica respectiva. (p. 47)

En este estudio se aplicó como instrumento un cuestionario.

Bernal (2010) afirmó que “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250).

Instrumento para medir la variable gestión del talento humano

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario de gestión del talento humano

Autor: Ángel Castillo Anselmi

Año: 2017

Lugar : Chorrillos

Objetivo: Conocer el nivel de gestión del talento humano

Administración: Individual

Tiempo de duración: 20 minutos, aproximadamente.

N° de encuestados: 58

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Tabla 3

Escala y baremos de la variable gestión del talento humano

General	Rango			Nivel
	Dim1	Dim2	Dim3	
85-115	30-40	22-30	33-45	Bueno
54-84	19-29	14-21	21-32	Regular
23-53	8-18	6-13	9-20	Malo

Instrumento para medir la variable satisfacción laboral

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario de satisfacción laboral

Autor: Ángel Castillo Anselmi

Año: 2017

Lugar : Chorrillos

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción laboral

Administración: Individual

Tiempo de duración: 20 minutos, aproximadamente.

N° de encuestados: 58

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Tabla 4

Escalas y baremos de la variable satisfacción laboral

General	Rango		Nivel
	Dim1	Dim2	
96-130	30-40	66-90	Alto
61-95	19-29	42-65	Moderado
26-60	8-18	18-41	Bajo

2.7.3. Validación y confiabilidad del instrumento

Hernández, et al (2010) afirmó que la validez es el “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200).

La validación se realizó en base al juicio de tres docentes expertos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Tabla 5

Resultados de validación de la variable gestión del talento humano

Apellidos y Nombres	Valoración
Dr. Freddy Ochoa Tataje	Existe suficiencia
Dr. Alejandro Menacho Rivera	Existe suficiencia
Dr. Migdonio Epiquién Chancahuana	Existe suficiencia

Tabla 6

Resultados de validación de la variable satisfacción laboral

Apellidos y Nombres	Valoración
Dr. Freddy Ochoa Tataje	Existe suficiencia
Dr. Alejandro Menacho Rivera	Existe suficiencia
Dr. Migdonio Epiquién Chancahuana	Existe suficiencia

Confiabilidad de los instrumentos

Hernández, et al (2010) afirmó que la confiabilidad es el “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

Con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos de ambas variables se aplicó una encuesta piloto a 20 docentes de planta de la Escuela Militar de Chorrillos, cuyos resultados se utilizaron para calcular el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose 0.902 para la variable gestión del talento humano y 0,908 para la variable satisfacción laboral como se indica en las tablas siguientes:

Tabla 7

Estadístico de fiabilidad gestión del talento humano

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.902	23

Interpretación

El resultado nos indica que el instrumento de la variable gestión del talento humano es altamente confiable con una puntuación de 0.902 puntos.

Tabla 8

Estadístico de fiabilidad satisfacción laboral

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.908	26

Interpretación

El resultado nos indica que el instrumento de la variable satisfacción laboral es altamente confiable con una puntuación de 0.908 puntos.

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta, que consistió en la aplicación de un cuestionario de preguntas, usando la escala de Likert con cinco opciones de respuesta o categorías: Muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se efectuó utilizando tanto la Estadística Descriptiva como la Estadística Inferencial. En la Estadística Descriptiva se usó el programa computacional SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). En la Estadística Inferencial se utilizó el programa SPSS para probar la hipótesis, aplicando el estadístico Spearman, cuyo coeficiente ρ permite determinar si hay o no correlación entre las variables y también hallar el grado de correlación, si la hubiera.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos de las variables de estudio

A continuación se presentan los datos resultantes del análisis descriptivo de las variables, en cuanto a los niveles porcentuales alcanzados, así como las contingencias generales y específicas, presentándolos en tablas, figuras y su descripción correspondiente.

Tabla 9

Distribución porcentual del nivel descriptivo de la gestión del talento humano.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	13,8	13,8	13,8
	Regular	35	60,3	60,3	74,1
	Bueno	15	25,9	25,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

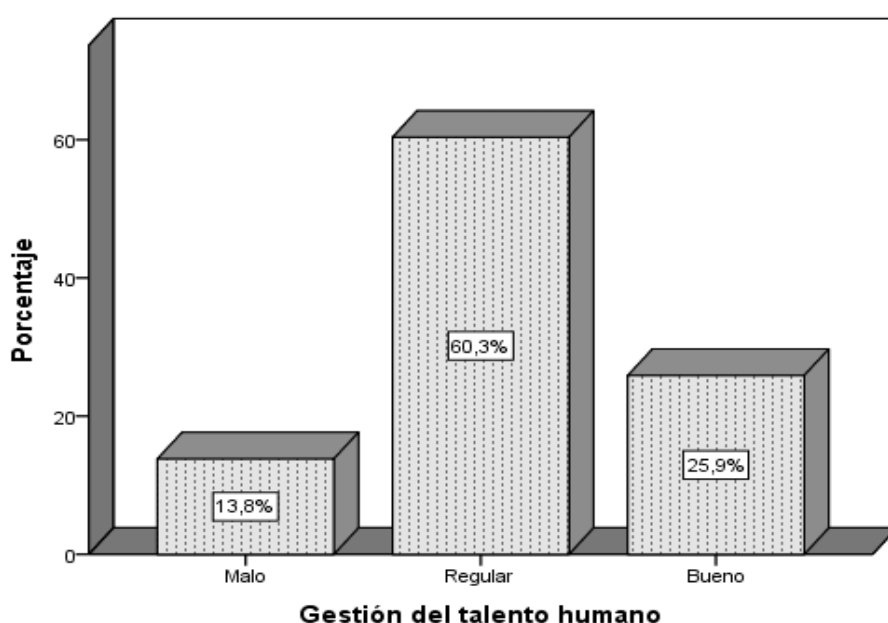


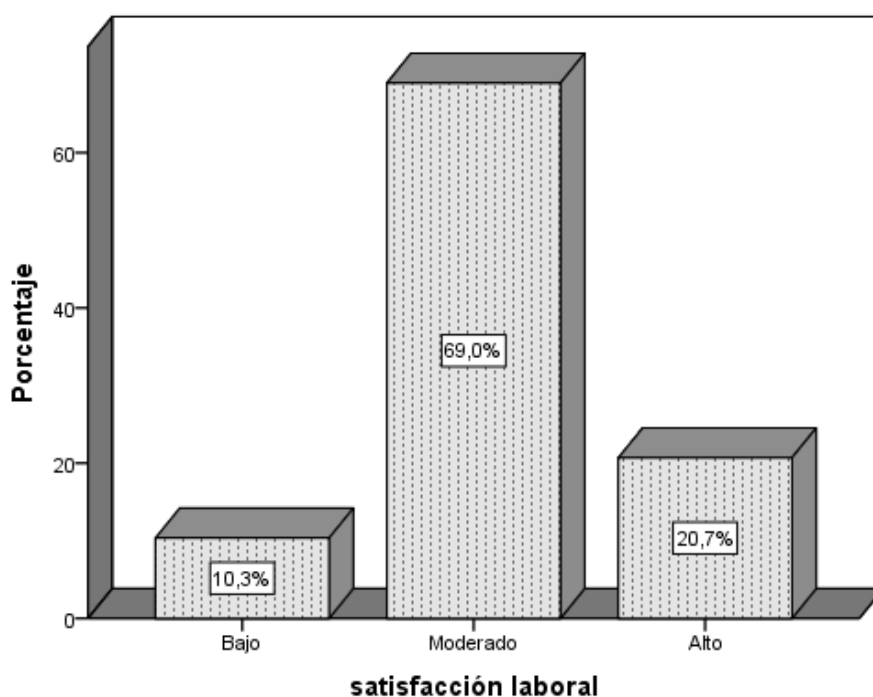
Figura 1. Niveles de frecuencia de la gestión del talento humano

Como se detalla en la tabla y figura el 60,3% de los docentes refieren que existe un nivel regular en la gestión del talento humano, el 25,9% manifiesta que la gestión del talento es buena y el 13,8% indica que la gestión del talento es mala en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Tabla 10

Distribución porcentual del nivel descriptivo de la satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	10,3	10,3	10,3
	Moderado	40	69,0	69,0	79,3
	Alto	12	20,7	20,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

*Figura 2.* Niveles de frecuencia de la satisfacción laboral.

Como se muestra en la tabla y figura el 69% de los docentes afirman que la satisfacción laboral está en un nivel moderado, el 20,7% refiere que la satisfacción laboral se ubica en un nivel alto y solo el 10,3% ha referido que el nivel de satisfacción laboral se sitúa en un nivel bajo en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Resultado de contingencia general de relación descriptiva de la investigación.

Tabla 11

Distribución de frecuencias entre las variables gestión del talento y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

			Satisfacción laboral			
			Bajo	Moderado	Alto	Total
Gestión del talento humano	Malo	Recuento	6	2	0	8
		% del total	10,3%	3,4%	0,0%	13,8%
	Regular	Recuento	0	31	4	35
		% del total	0,0%	53,4%	6,9%	60,3%
	Bueno	Recuento	0	7	8	15
		% del total	0,0%	12,1%	13,8%	25,9%
Total	Recuento	6	40	12	58	
	% del total	10,3%	69,0%	20,7%	100,0%	

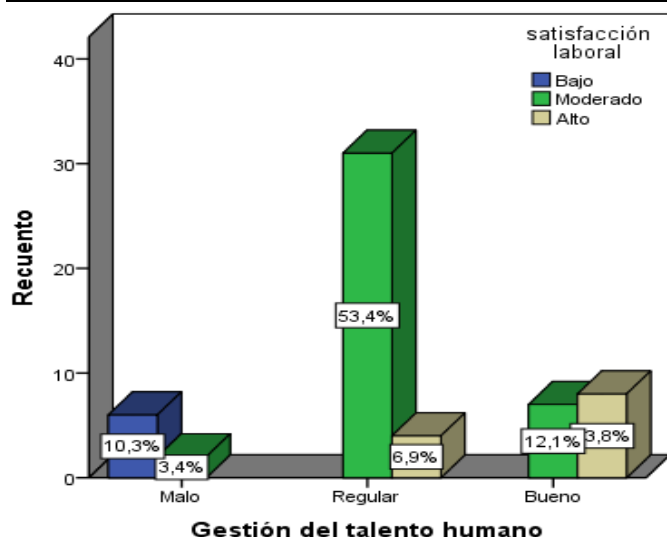


Figura 3. Niveles de la gestión del talento humano y satisfacción laboral.

De la tabla y figura, fundamentalmente se observa un mayor porcentaje de docentes que opinan que hay una satisfacción laboral de nivel moderado y una gestión del talento humano de nivel regular; en ese sentido el 53,4% de los docentes manifiestan que existe una gestión del talento humano de nivel regular y una satisfacción laboral de nivel moderado, por otro lado el 13,8% de los docentes manifiestan que hay una gestión del talento humano de nivel bueno y una satisfacción laboral de nivel alto, finalmente que el 10,3% de los docentes manifiestan que existe una gestión del talento humano de nivel malo y una satisfacción laboral de nivel bajo.

Resultados específicos de contingencia

Tabla 12

Distribución de frecuencias entre la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

		Satisfacción laboral				
		Bajo	Moderado	Alto	Total	
Integrar personas	Malo	Recuento	2	1	0	3
		% del total	3,4%	1,7%	0,0%	5,2%
	Regular	Recuento	4	12	0	16
		% del total	6,9%	20,7%	0,0%	27,6%
	Bueno	Recuento	0	27	12	39
		% del total	0,0%	46,6%	20,7%	67,2%
Total	Recuento	6	40	12	58	
	% del total	10,3%	69,0%	20,7%	100,0%	

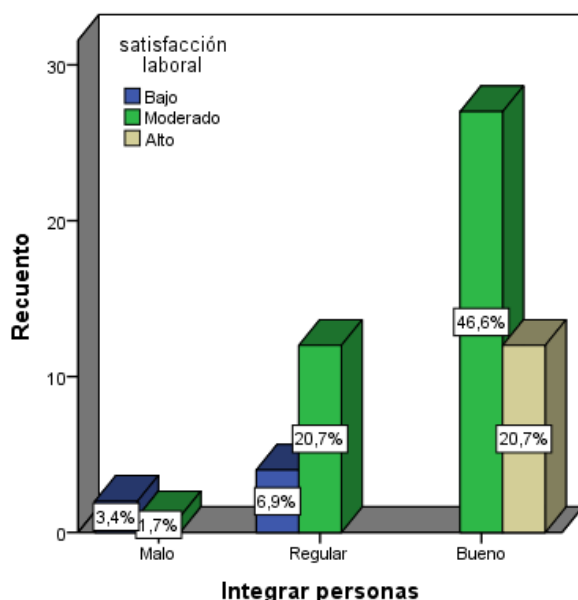


Figura 4. Niveles de la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral.

De la tabla y figura, fundamentalmente se observa que el 46,6% de los docentes manifiesta que existe un nivel bueno de integrar personas y un nivel moderado de la satisfacción laboral, el 20,7% de los docentes refieren que existe un nivel regular de integrar personas y un nivel moderado de satisfacción laboral, asimismo el 6,9% de los docentes han referido que el nivel de integrar personas es regular y que el nivel de satisfacción laboral es bajo en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Tabla 13

Distribución de frecuencias entre la dimensión recompensar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

			Satisfacción laboral			
			Bajo	Moderado	Alto	Total
Recompensar al docente	Malo	Recuento	4	4	1	9
		% del total	6,9%	6,9%	1,7%	15,5%
	Regular	Recuento	2	31	5	38
		% del total	3,4%	53,4%	8,6%	65,5%
	Bueno	Recuento	0	5	6	11
		% del total	0,0%	8,6%	10,3%	19,0%
Total	Recuento	6	40	12	58	
	% del total	10,3%	69,0%	20,7%	100,0%	

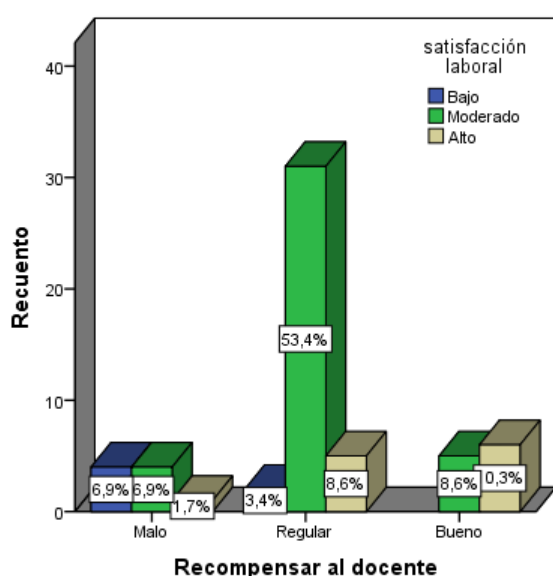


Figura 5. Niveles de la dimensión recompensar al docente y la satisfacción laboral

De la tabla y figura, fundamentalmente se observa que el 53,4% de los docentes indican que existe un nivel regular en la dimensión recompensar al docente y nivel moderado de la satisfacción laboral, asimismo el 10,3% refieren que existe un nivel bueno de la dimensión recompensar al docente y un nivel alto de satisfacción laboral, el 8,6% refieren que la dimensión recompensar al docente es de nivel bueno y la satisfacción laboral es de nivel moderado, por otro lado el 6,9% han referido que el nivel de recompensar al docente es de nivel malo y la satisfacción laboral está en un nivel bajo en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Tabla 14

Distribución de frecuencias entre la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

			Satisfacción laboral			
			Bajo	Moderado	Alto	Total
Desarrollar al docente	Malo	Recuento	6	5	0	11
		% del total	10,3%	8,6%	0,0%	19,0%
	Regular	Recuento	0	23	5	28
		% del total	0,0%	39,7%	8,6%	48,3%
	Bueno	Recuento	0	12	7	19
		% del total	0,0%	20,7%	12,1%	32,8%
Total	Recuento	6	40	12	58	
	% del total	10,3%	69,0%	20,7%	100,0%	

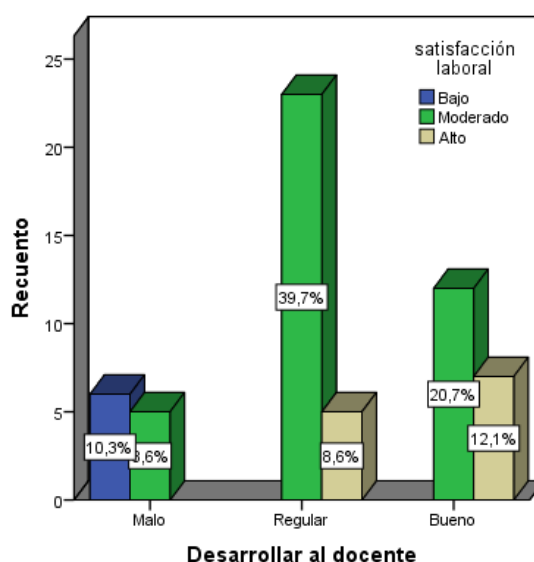


Figura 6. Niveles entre la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral en los docentes

De la tabla y figura, fundamentalmente se observa que el 39,7% de los docentes indican que existe un nivel regular en la dimensión desarrollar al docente y un nivel moderado de la satisfacción laboral, el 20,7% refieren que existe un nivel bueno de la dimensión desarrollar al docente y un nivel moderado de satisfacción laboral, el 12,1% refieren que la dimensión desarrollar al docente es bueno y un nivel alto de la satisfacción laboral, asimismo el 10,3% de los docentes han referido que el nivel de desarrollar al docente es de nivel malo y la satisfacción laboral es de un nivel bajo en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

3.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Ha: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Tabla 15

Grado de correlación y nivel de significación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral.

Correlaciones				
			Gestión del talento humano	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,655**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,655**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinado por el Rho de Spearman, éste indica que el coeficiente de correlación es de 0,655, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables, y un $p < 0,05$ (grado de significación estadística), que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la gestión del talento se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específicas 1

Ho: Integrar personas no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017

Ha: Integrar personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017

Tabla 16

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral.

Correlaciones				
			Satisfacción laboral	Integrar personas
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,542**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Integrar personas	Coefficiente de correlación	,542**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinado por el Rho de Spearman, éste indica que el coeficiente de correlación es de 0,542, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables y un $p < 0,05$ (grado de significación estadística), que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la dimensión integrar personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Hipótesis específicas 2

Ho: Recompensar al docente no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Ha: Recompensar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Tabla 17

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión recompensar al docente y la satisfacción laboral.

Correlaciones				
			Satisfacción laboral	Recompensar al docente
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,467**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Recompensar al docente	Coefficiente de correlación	,467**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinado por el Rho de Spearman, éste indica que el coeficiente de correlación es de 0,467, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables y un $p < 0,05$ (grado de significación estadística), que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la dimensión recompensar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Hipótesis específicas 3

Ho: Desarrollar al docente no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Ha: Desarrollar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Tabla 18

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral.

Correlaciones			Satisfacción laboral	Desarrollar al docente
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,516**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Desarrollar al docente	Coeficiente de correlación	,516**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta, donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinado por el Rho de Spearman, éste indica que el coeficiente de correlación es de 0,516, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables y un $p < 0,05$ (grado de significación estadística), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la dimensión desarrollar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

IV. Discusión

Los resultados del análisis estadístico al contrastar la hipótesis general muestran la existencia de una correlación Rho de Spearman de 0.655 entre las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que existe correlación directa, positiva y moderada entre las variables. La significancia de $p\text{-valor} = 0,000$ muestra que $p < 0,05$; lo que permite señalar que la relación es significativa. El resultado del análisis descriptivo muestra que el 60,3% de docentes considera que la gestión del talento humano es regular y el 69% que la satisfacción laboral es moderada. El porcentaje obtenido en la gestión del talento humano es similar al obtenido en la tesis de Alarcón (2015) en la cual se señala que una de sus conclusiones más importantes es que el 44,58% de las instituciones públicas no aplican la gestión del talento humano, lo cual afecta directamente el desempeño laboral.

En la contrastación de la hipótesis específica 1 se muestra que el resultado del análisis estadístico da la existencia de una correlación Rho de Spearman de 0.542 entre la dimensión integrar personas y la variable satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que existe correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de $p\text{-valor} = 0.000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. La distribución de frecuencias en el análisis de la contingencia muestran que el 46,6% de los docentes indican que existe un nivel bueno en la dimensión integrar personas y un nivel moderado en la variable satisfacción laboral, resultado que es similar al obtenido por Espaderos (2016) en su tesis, donde señala que el nivel de satisfacción laboral es alto, demostrando actitudes como la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo

En la contrastación de la hipótesis específica 2 se muestra que el resultado del análisis estadístico da una correlación Rho de Spearman de 0,467 entre la dimensión recompensar al docente y la variable satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que existe correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de $p\text{-valor} = 0.000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. La distribución de frecuencias en el análisis de la contingencia muestran que el 53,4% de los docentes indican

que existe un nivel regular en la dimensión recompensar al docente y un nivel moderado en la variable satisfacción laboral, resultado que es similar al obtenido por Alva y Juárez (2014) en su tesis, donde señala que existe insatisfacción laboral respecto a las remuneraciones del personal con relación a las responsabilidades encomendadas.

En la contrastación de la hipótesis específica 3 se muestra que el resultado del análisis estadístico da una correlación Rho de Spearman de 0,516 entre la dimensión desarrollar al docente y la variable satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que existe correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de $p\text{-valor} = 0.000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. La distribución de frecuencias en el análisis de la contingencia muestran que el 39,7% de los docentes indican que existe un nivel regular en la dimensión desarrollar al docente y un nivel moderado en la variable satisfacción laboral, resultado que es similar al obtenido por Ruiz (2014) en su tesis, donde expresa que el 50% de los trabajadores sin cargo de confianza califica al desarrollo del personal como deficiente y el 51 % tienen una satisfacción laboral muy insatisfecha.

V. Conclusiones

Primera

La gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.655, que indica correlación positiva y moderada entre las variables. La significancia de $p\text{-valor}=0.000$ muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

Segunda

Integrar personas se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.542, que indica correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de $p\text{-valor}=0.000$ muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

Tercera

Recompensar al docente se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.467, que indica correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de $p\text{-valor}=0.000$ muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

Cuarta

Desarrollar al docente se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.516, que indica correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de $p\text{-valor}=0.000$ muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

VI. Recomendaciones

Primera

Adoptar las acciones más convenientes para mejorar la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, por estar relacionadas directa y significativamente.

Segunda

En el proceso de selección del personal docente (Integrar personas) desarrollar las estrategias adecuadas para mejorar los procedimientos por estar relacionados con la satisfacción laboral del docente de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

Tercera

En cuanto a recompensar al docente, realizar las gestiones necesarias al Escalón Superior para lograr en un corto plazo la mejora de las remuneraciones como un aspecto primordial entre otros, por estar relacionados con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

Cuarta

Implementar las estrategias más adecuadas para establecer un plan integral para desarrollar al docente, por estar relacionados con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

VII. Referencias

- Alarcón, D. (2015). *La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi*. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/315>
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
- Alva, J., y Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo-2014*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/716>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Espaderos , A. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el Departamento de Dirección Financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>
- García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/145/1/138%20analisis%20de%20la%20gesti%c3%92n%20del%20recurso%20humano%20por%20competencias%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20desempe%c3%9>

1o%20laboral%20del%20personal%20administrativo%20y%20de%20servicios%20

Guerrero, A. (agosto de 2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de <http://hdl.handle.net/123456789/1723>

Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento oganizacional* (12 ed.). México: Cengage Learning Editores.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. México. Recuperado el 5 de diciembre de 2016

Morán, G., y Alvarado , D. (2010). *Métodos de investigación*. México, D.F.: Pearson Educacion.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rojo, G. (2012). *Gestión del talento en los docentes en un centro de formación técnica*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2016, de <http://hdl.handle.net/11242/5405>

Ruiz, J. (2014). *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sanchez Carrión*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza_judith.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta ed.). México: Limusa S.A.

Anexos

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
TIPO: Básica DISEÑO: No experimental Transversal Correlacional	POBLACIÓN: 58 docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017. TAMAÑO DE MUESTRA: 58 docentes TIPO DE MUESTRA: No probabilística	Variable 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Ángel Castillo Anselmi Año: 2017	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo de las variables con sus respectivas dimensiones para procesar los resultados sobre percepción de las dos variables y presentación mediante: (a) tablas de frecuencia y (b) figuras. ESTADÍSTICA INFERENCIAL: Para la contrastación de hipótesis se empleó el estadístico inferencial Rho de Spearman, debido a que las variables son cualitativas.
		Variable 2: SATISFACCIÓN LABORAL Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Ángel Castillo Anselmi Año: 2017	

Anexo 2: Constancia emitida por la Institución que acredita la realización del estudio in situ



Escuela Militar de Chorrillos
"Coronel Francisco Bolognesi"

Alma mater del Ejército del Perú

CONSTANCIA

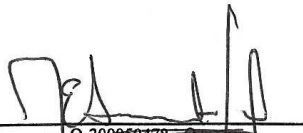
**EL SEÑOR MAYOR EP JEFE DEL DPTO. DE FORMACIÓN EN
CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA ESCUELA MILITAR DE
CHORRILLOS, HACE CONSTAR QUE:**

El docente **Ángel Humberto CASTILLO ANSELMÍ**, identificado con DNI N° 07552115, ha realizado una encuesta dirigida a los docentes de nuestra institución, la cual consistió en la aplicación de un cuestionario de preguntas, como parte de la Tesis titulada *Gestión del talento humano y satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2017*, que el referido docente ha desarrollado a fin de obtener el grado académico de Maestro.

Se expide la presente CONSTANCIA a solicitud del interesado, para los fines que considere pertinentes.

Chorrillos, 09 de mayo de 2017




O-300050470-O*
MANOLO EDUARDO VILLAGRA
MY EP
Jefe de DFCCHH -EMCH
"Crl. Francisco Bolognesi"

Anexo 3: Matriz de datos

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ENCUESTADO / PREGUNTA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
Encuestado 1	4	5	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Encuestado 2	2	2	2	2	3	4	2	2	1	1	3	3	3	4	2	2	4	2	2	1	2	1	2
Encuestado 3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	1	2	2	2	3	2	4	3	2	1	3	2	2	3
Encuestado 4	4	4	5	3	4	4	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4
Encuestado 5	1	2	1	1	2	5	2	4	1	1	2	4	2	5	4	4	5	5	2	1	4	5	2
Encuestado 6	3	3	2	2	2	5	3	2	1	1	3	3	4	3	2	3	4	2	1	1	2	1	3
Encuestado 7	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	4	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	2
Encuestado 8	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
Encuestado 9	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	5	4	3
Encuestado 10	4	3	3	2	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3
Encuestado 11	2	2	3	1	2	5	3	2	1	1	1	2	1	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1
Encuestado 12	3	3	3	2	2	5	2	2	3	2	3	3	1	4	3	4	2	2	2	2	2	4	3
Encuestado 13	1	3	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1
Encuestado 14	3	4	4	2	3	5	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
Encuestado 15	3	4	3	2	3	5	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2
Encuestado 16	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	4	4	1	2	1	1	2	1	5	4	3
Encuestado 17	4	3	4	1	3	5	4	4	2	1	1	4	3	5	2	2	1	1	1	1	3	2	4
Encuestado 18	2	3	4	1	4	2	2	3	1	1	2	3	1	4	3	2	2	2	1	1	4	2	2
Encuestado 19	4	4	3	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
Encuestado 20	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3
Encuestado 21	3	3	2	3	2	4	3	2	4	1	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	4	4	3
Encuestado 22	3	5	4	4	2	5	2	3	1	1	1	3	1	1	2	3	1	2	2	3	4	5	2
Encuestado 23	4	4	3	4	4	5	5	4	2	1	3	3	1	2	4	3	3	4	3	3	4	2	2
Encuestado 24	4	4	4	3	4	5	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	4	5	3

Encuestado 25	3	4	4	2	4	5	3	3	1	1	2	3	3	4	3	4	3	2	1	1	3	4	4
Encuestado 26	4	3	4	3	4	4	3	4	1	2	2	3	2	3	2	4	3	1	2	1	4	4	3
Encuestado 27	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4
Encuestado 28	4	4	4	3	4	5	4	4	2	2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	4
Encuestado 29	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
Encuestado 30	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	1	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4
Encuestado 31	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2	1	2	1	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3
Encuestado 32	3	4	4	4	3	4	4	3	2	1	1	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4
Encuestado 33	4	3	4	4	4	4	3	4	1	2	2	4	2	2	3	3	4	2	2	1	4	3	3
Encuestado 34	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4
Encuestado 35	3	4	3	3	4	4	4	3	1	2	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4
Encuestado 36	4	3	4	2	4	5	4	4	2	1	2	4	3	4	3	4	3	3	1	1	3	4	4
Encuestado 37	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	1	3	3	2	4	4	4	3	2	2	4	3	3
Encuestado 38	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	1	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4
Encuestado 39	3	4	4	4	4	4	3	4	1	2	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	4	4
Encuestado 40	4	4	4	3	3	3	4	4	2	1	1	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4
Encuestado 41	4	5	5	5	4	5	5	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4
Encuestado 42	3	4	4	2	4	5	4	3	1	1	2	3	3	3	3	4	3	2	1	1	3	4	4
Encuestado 43	3	4	3	3	4	5	4	3	2	1	2	3	3	3	4	4	4	2	2	1	4	4	3
Encuestado 44	5	5	5	5	5	3	5	5	2	1	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4
Encuestado 45	2	3	3	3	4	5	2	4	2	1	2	3	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	4
Encuestado 46	4	5	4	2	4	5	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	1	3	4	4
Encuestado 47	5	4	5	3	5	5	4	5	5	2	1	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4
Encuestado 48	3	4	4	2	3	4	4	3	2	1	1	3	2	2	4	4	3	3	2	2	1	2	3
Encuestado 49	4	4	4	4	4	5	4	3	1	1	2	2	3	4	3	3	4	2	2	2	1	4	4
Encuestado 50	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	2	3	2	4	4	3	4	2	2	1	2	4	4
Encuestado 51	4	4	5	4	4	5	4	4	2	1	2	2	3	4	4	4	3	2	1	1	2	4	4
Encuestado 52	4	4	4	5	4	5	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	2	1	2	2	4	4

Encuestado 53	4	4	4	4	5	4	3	4	2	1	2	2	2	4	4	4	2	2	1	1	1	3	3
Encuestado 54	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	3	4
Encuestado 55	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3	3
Encuestado 56	4	3	2	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	1	3	3
Encuestado 57	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	1	1	1	2	3
Encuestado 58	3	3	3	4	4	5	3	4	2	1	2	2	2	3	4	4	3	3	1	1	1	2	4

VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

ENCUESTADO / PREGUNTA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
Encuestado 1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
Encuestado 2	3	1	2	4	5	2	1	4	4	4	2	5	3	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3
Encuestado 3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	4	1	1	1	3	2	4	4	2	3	2
Encuestado 4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 5	1	5	5	4	1	4	5	4	4	3	2	4	4	4	5	5	1	1	1	2	1	4	4	1	1	1
Encuestado 6	3	4	4	2	3	1	2	3	1	4	2	3	4	4	3	2	1	1	1	3	2	3	4	2	2	2
Encuestado 7	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	4	4	4	3	3	2	3
Encuestado 8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3
Encuestado 9	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	1	1	2	3	3	4	4	1	1	3
Encuestado 10	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	1	4	4	4	3	3	3	3
Encuestado 11	1	1	2	4	1	2	2	1	4	4	1	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1
Encuestado 12	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	1	3	1	3	3	2	2	2
Encuestado 13	1	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1
Encuestado 14	1	4	3	2	3	3	1	1	4	3	1	3	2	2	4	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
Encuestado 15	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	1	1	1	4	3	4	3	3	3	2
Encuestado 16	2	4	5	5	1	1	1	1	5	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	3	1	1
Encuestado 17	2	2	3	4	4	4	1	3	4	4	2	4	4	4	5	5	1	1	1	3	5	3	3	3	3	4
Encuestado 18	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	1	1	1	3	4	4	3	3	2	2
Encuestado 19	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3
Encuestado 20	3	5	5	4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	4	5	5	1	2	3	4	1	3	3	4	4	3
Encuestado 21	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	1	1	1	3	2	3	2	3	3	3
Encuestado 22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2
Encuestado 23	3	3	4	4	3	4	5	4	2	2	3	4	4	4	3	2	1	1	2	4	2	2	1	3	2	3
Encuestado 24	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	1	4	3	3	3	4	3	2

Encuestado 25	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	1	1	4	3	3	4	3	3	3
Encuestado 26	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	1	1	4	3	4	3	3	3	3
Encuestado 27	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	1	1	1	4	2	4	2	4	2	2
Encuestado 28	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	3	4	3	4	4	2
Encuestado 29	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	2	4	4	4	3	4	2	1	1	4	2	3	1	3	2	2
Encuestado 30	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	1	1	1	3	2	3	1	2	2	1
Encuestado 31	2	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	1	2	2	3	2	4	2	3	1	1
Encuestado 32	2	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2
Encuestado 33	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	2	2	4	3	4	2	2	1	4	1	2	1	2	2	2
Encuestado 34	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	1	1	4	2	2	2	2	1	2
Encuestado 35	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	2	4	4	4	1	2	2	3	2	3	1	3	1	2
Encuestado 36	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	1	2	4	1	4	2	4	3	2
Encuestado 37	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	1	1	3	2	3	2	3	2	1
Encuestado 38	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	1	2	2	4	1	4	1	4	2	1
Encuestado 39	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	1	2	4	2	4	2	4	1	2
Encuestado 40	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2	1	4	2	3	2	3	1	2
Encuestado 41	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	4	2	4	2	2
Encuestado 42	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2
Encuestado 43	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	3	3	2	2
Encuestado 44	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	1	3	2	4	1	2
Encuestado 45	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	2	1	1	2	4	1	4	1	4	2	2
Encuestado 46	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	2	2
Encuestado 47	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	3	2	1
Encuestado 48	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	2	4	2	3	2	4	1	2
Encuestado 49	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	4	1	4	2	2	2	1
Encuestado 50	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	2	4	1	4	2	2
Encuestado 51	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2
Encuestado 52	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	2

Encuestado 53	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	1	2	4	2	4	2	4	2	2
Encuestado 54	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	1	4	1	3	1	4	2	1
Encuestado 55	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	1	4	2	2	1	1
Encuestado 56	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	2	2	1	1	3	2	3	2	3	1	2
Encuestado 57	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	1	2	4	2	1
Encuestado 58	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2

Anexo 4: Instrumento

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Sexo: (M) (F)

Años de servicio:.....

Fecha.....

Estimados colegas esta encuesta tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB".

¡ Muchas gracias por su colaboración !

INSTRUCCIONES: La información proporcionada será solo del conocimiento del investigador, por tal motivo se solicita su respuesta en forma sincera y veraz a las siguientes interrogantes, de acuerdo a la escala que se muestra:

(5) Muy de acuerdo. (4) De acuerdo. (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo. (2) En desacuerdo
(1) Muy en desacuerdo

Marcar el número de la calificación de su elección

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	CALIFICACIÓN				
	INTEGRAR PERSONAS					
	Reclutamiento					
1	En la convocatoria para contratar docentes se hace conocer las funciones del cargo.	5	4	3	2	1
2	En el proceso de convocatoria se cumplen los plazos establecidos en las bases.	5	4	3	2	1
3	La documentación solicitada para postular a la plaza de docente es la adecuada.	5	4	3	2	1
4	Considera que se realiza una acertada difusión de las bases.	5	4	3	2	1
	Selección de personal					
5	Se definen los perfiles del cargo de manera clara	5	4	3	2	1
6	Se debería aplicar una prueba de conocimientos para la selección	5	4	3	2	1
7	Se aplica una clase magistral de manera adecuada	5	4	3	2	1
8	La entrevista personal se lleva de manera acertada	5	4	3	2	1
	RECOMPENSAR AL DOCENTE					
	Remuneración					
9	Existe preocupación por parte de las autoridades de la Institución para mejorar las remuneraciones.	5	4	3	2	1
10	Durante el tiempo que labora en la institución, su remuneración ha sido mejorada periódicamente	5	4	3	2	1
	Servicios sociales					
11	Considera que la institución tiene un plan de bienestar de notoria aplicación	5	4	3	2	1
12	Se aprecia en la institución preocupación para lograr una óptima atención de salud	5	4	3	2	1

13	Durante el tiempo que labora en la institución sus beneficios sociales que por ley le corresponde han sido atendidos satisfactoriamente	5	4	3	2	1
14	Considera que hay discriminación en la aplicación de la normas sobre beneficios sociales	5	4	3	2	1
	DESARROLLAR AL DOCENTE					
	Capacitación					
15	Considera que la institución tiene un plan de capacitación de docentes que se aplica sin discriminación	5	4	3	2	1
16	Ha participado en forma periódica de capacitaciones programadas por la institución	5	4	3	2	1
17	Considera que los temas de las capacitaciones abarcan las materias necesarias para actualizar su desempeño profesional	5	4	3	2	1
18	Considera que la institución da prioridad para atender la capacitación de los docentes	5	4	3	2	1
	Desarrollo del docente					
19	Considera que la institución tiene un plan de carrera establecido para los docentes	5	4	3	2	1
20	De no existir un plan de carrera para el docente aprecia que hay preocupación de la institución para establecerlo	5	4	3	2	1
21	Durante su permanencia en la institución ha rotado de puestos que de acuerdo con su capacidades tiene competencia para desempeñarse	5	4	3	2	1
22	Ha sido capacitado en otras instituciones como para un mejor desempeño profesional	5	4	3	2	1
	Desarrollo organizacional					
23	Considera que la institución está realizando un esfuerzo para mejorar los procesos en la solución de los problemas, con especial importancia a la aplicación de la tecnología, incrementando la eficacia de la organización y el bienestar de sus trabajadores.	5	4	3	2	1

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo: (M) (F)

Años de servicio:.....

Fecha.....

Estimados colegas esta encuesta tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB".

¡ Muchas gracias por su colaboración !

INSTRUCCIONES: La información proporcionada será solo del conocimiento del investigador, por tal motivo se solicita su respuesta en forma sincera y veraz a las siguientes interrogantes, de acuerdo a la escala que se muestra:

(5) Muy de acuerdo. (4) De acuerdo. (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo. (2) En desacuerdo
(1) Muy en desacuerdo

Marcar el número de la calificación de su elección

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	CALIFICACIÓN				
	FACTORES MOTIVACIONALES					
	Reconocimiento					
01	Su trabajo es reconocido cuando ha demostrado eficiencia y entusiasmo para el logro de las metas de la Institución	5	4	3	2	1
	Crecimiento personal					
02	Percibe un crecimiento personal y desarrollo al hacer su trabajo	5	4	3	2	1
03	Experimenta sentimientos de logros que obtiene al hacer su trabajo	5	4	3	2	1
	Autonomía en el trabajo					
04	Tiene independencia para ejercer su trabajo con libertad de acción	5	4	3	2	1
05	Recibe apoyo y guía para el cumplimiento de su trabajo	5	4	3	2	1
	Realización personal					
06	Se presentan retos que estimulan su desempeño laboral	5	4	3	2	1
07	Siente seguridad de un futuro de éxito en su trabajo	5	4	3	2	1
	Responsabilidad					
08	Se le asigna responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y formación profesional	5	4	3	2	1
	FACTORES HIGIÉNICOS					
	Trato en el trabajo					
09	Recibe un trato respetuoso y justo de parte de sus superiores	5	4	3	2	1
10	La institución programa actividades culturales y de esparcimiento para sus trabajadores	5	4	3	2	1
11	Percibe que hay preocupación por la capacitación permanente del personal	5	4	3	2	1
	Supervisión al docente					
12	La supervisión al docente es permanente	5	4	3	2	1

13	El supervisor le hace ver al docente sus errores en la actividad de aprendizaje	5	4	3	2	1
14	El supervisor le brinda sugerencias al docente para mejorar su labor en el aula	5	4	3	2	1
	Interrelación en la institución de trabajo					
15	Hay cordialidad en el trato entre los docentes	5	4	3	2	1
16	Existe solidaridad entre los compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
	Remuneraciones al docente					
17	Considera justa la remuneración que recibe de la Institución por el trabajo que realiza	5	4	3	2	1
18	Las remuneraciones compensan a la jornada laboral y a la responsabilidad del docente en la Institución	5	4	3	2	1
19	Las remuneraciones están en relación al nivel del docente universitario	5	4	3	2	1
	Seguridad en el empleo					
20	Su centro de trabajo dispone de las medidas de seguridad para superar riesgos contra accidentes, incendios y sismos	5	4	3	2	1
21	Se dispone de un seguro de vida o contra accidentes	5	4	3	2	1
	Condiciones de trabajo					
22	Su lugar de trabajo presenta las condiciones físicas adecuadas para laborar cómodamente	5	4	3	2	1
23	Percibe un apoyo logístico adecuado para subsanar averías del equipo que se emplea en el trabajo	5	4	3	2	1
	Bienestar social					
24	La participación en actividades sociales programadas por la Institución es satisfactoria para los trabajadores	5	4	3	2	1
25	La concurrencia a las actividades sociales programadas por la Institución es mayoritaria	5	4	3	2	1
26	Se percibe que hay preocupación por atender los problemas de asistencia social de los trabajadores	5	4	3	2	1

Anexo 5: Formato de validación de instrumento



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr.: Freddy Ochoa Tataje

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Chorrillos, promoción 2015-02, aula 102-Pabellón "C", requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Castillo Anselmi, Ángel H.

DNI: 07552115

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión del talento humano

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INTEGRAR PERSONAS								
1	En la convocatoria para contratar docentes se hace conocer las funciones del cargo	✓		✓		✓		
2	En el proceso de convocatoria se cumplen los plazos establecidos en las bases	✓		✓		✓		
3	La documentación solicitada para postular a la plaza de docente es la adecuada	✓		✓		✓		
4	Considera que se realiza una acertada difusión de las bases	✓		✓		✓		
5	Se definen los perfiles del cargo de manera clara	✓		✓		✓		
6	Se debería aplicar una prueba de conocimientos para la selección	✓		✓		✓		
7	Se aplica una clase magistral de manera adecuada	✓		✓		✓		
8	La entrevista personal se lleva de manera acertada	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAR AL DOCENTE								
9	Existe preocupación por parte de las autoridades de la institución para mejorar las remuneraciones.	✓		✓		✓		
10	Durante el tiempo que labora en la institución, su remuneración ha sido mejorada periódicamente	✓		✓		✓		
11	Considera que la institución tiene un plan de bienestar de notoria aplicación	✓		✓		✓		
12	Se aprecia en la institución preocupación para lograr una óptima atención de salud	✓		✓		✓		
13	Durante el tiempo que labora en la institución sus beneficios sociales que por ley le corresponde han sido atendidos satisfactoriamente	✓		✓		✓		
14	Considera que hay discriminación en la aplicación de la normas sobre beneficios sociales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: DESARROLLAR AL PERSONAL								
15	Considera que la institución tiene un plan de capacitación de docentes que se aplica sin discriminación	✓		✓		✓		
16	Ha participado en forma periódica de capacitaciones programadas por la institución	✓		✓		✓		
17	Considera que los temas de las capacitaciones abarcan las materias necesarias para actualizar su desempeño profesional	✓		✓		✓		
18	Considera que la institución da prioridad para atender la capacitación de los docentes	✓		✓		✓		
19	Considera que la institución tiene un plan de carrera establecido para los docentes	✓		✓		✓		
20	De no existir un plan de carrera para el docente aprecia que hay preocupación de la institución para establecerlo	✓		✓		✓		
21	Durante su permanencia en la institución ha rotado de puestos que de acuerdo con su capacidades tiene competencia para desempeñarse	✓		✓		✓		
22	Ha sido capacitado en otras instituciones como para un mejor desempeño profesional	✓		✓		✓		
23	Considera que la institución está realizando un esfuerzo para mejorar los procesos en la solución de los problemas, con especial importancia a la aplicación de la tecnología, incrementando la eficacia de la organización y el bienestar de sus trabajadores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Fredy Ochoa Tataje DNI: 07015123

Especialidad del validador: Administración de la Educación


¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 25 de ABRIL del 2017


Dr. Fredy Ochoa Tataje
METODOLOGÍA INVESTIG. C.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Satisfacción laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES MOTIVACIONALES								
1	Su trabajo es reconocido cuando ha demostrado eficiencia y entusiasmo para el logro de las metas de la Institución	✓		✓		✓		
2	Percibe un crecimiento personal y desarrollo al hacer su trabajo	✓		✓		✓		
3	Experimenta sentimientos de logro que obtiene al hacer su trabajo	✓		✓		✓		
4	Tiene independencia para ejercer su trabajo con libertad de acción	✓		✓		✓		
5	Recibe apoyo y guía para el cumplimiento de su trabajo	✓		✓		✓		
6	Se presentan retos que estimulan su desempeño laboral	✓		✓		✓		
7	Siente seguridad de un futuro de éxito en su trabajo	✓		✓		✓		
8	Se le asigna responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y formación profesional	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: FACTORES HIGIÉNICOS								
9	Recibe un trato respetuoso y justo de parte de sus superiores	✓		✓		✓	No	
10	La institución programa actividades culturales y de esparcimiento para sus trabajadores	✓		✓		✓		
11	Percibe que hay preocupación por la capacitación permanente del personal	✓		✓		✓		
12	La supervisión al docente es permanente	✓		✓		✓		
13	El supervisor le hace ver al docente sus errores en la actividad de aprendizaje	✓		✓		✓		
14	El supervisor le brinda sugerencias al docente para mejorar su labor en el aula	✓		✓		✓		
15	Hay cordialidad en el trato entre los docentes	✓		✓		✓		
16	Existe solidaridad entre los compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
17	Considera justa la remuneración que recibe de la Institución por el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
18	Las remuneraciones compensan a la jornada laboral y a la responsabilidad del docente en la Institución	✓		✓		✓		
19	Las remuneraciones están en relación al nivel del docente universitario	✓		✓		✓		
20	Su centro de trabajo dispone de las medidas de seguridad para superar riesgos contra accidentes, incendios y sismos	✓		✓		✓		
21	Se dispone de un seguro de vida o contra accidentes	✓		✓		✓		
22	Su lugar de trabajo presenta las condiciones físicas adecuadas para laborar cómodamente	✓		✓		✓		
23	Percibe un apoyo logístico adecuado para subsanar averías del equipo que se emplea en el trabajo	✓		✓		✓		
24	La participación en actividades sociales programadas por la Institución es satisfactoria para los trabajadores	✓		✓		✓		
25	La concurrencia a las actividades sociales programadas por la Institución es mayoritaria	✓		✓		✓		
26	Se percibe que hay preocupación por atender los problemas de asistencia social de los trabajadores	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Fredy Ochoa Tataje DNI: 07015123

Especialidad del validador: Administración de la Educación


¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 25 de ABRIL del 2017


Dr. Fredy Ochoa Tataje
METODOLOGÍA INVESTIG. C.

Firma del Experto Informante.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr.: Alejandro Menacho Rivera

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Chorrillos, promoción 2015-02, aula 102-Pabellón "C", requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Castillo Anselmi, Ángel H.

DNI: 07552115

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión del talento humano

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: INTEGRAR PERSONAS	Si	No	Si	No	Si	No	
1	En la convocatoria para contratar docentes se hace conocer las funciones del cargo	✓		✓		✓		
2	En el proceso de convocatoria se cumplen los plazos establecidos en las bases	✓		✓		✓		
3	La documentación solicitada para postular a la plaza de docente es la adecuada	✓		✓		✓		
4	Considera que se realiza una acertada difusión de las bases	✓		✓		✓		
5	Se definen los perfiles del cargo de manera clara	✓		✓		✓		
6	Se debería aplicar una prueba de conocimientos para la selección	✓		✓		✓		
7	Se aplica una clase magistral de manera adecuada	✓		✓		✓		
8	La entrevista personal se lleva de manera acertada	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAR AL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe preocupación por parte de las autoridades de la Institución para mejorar las remuneraciones.	✓		✓		✓		
10	Durante el tiempo que labora en la institución, su remuneración ha sido mejorada periódicamente	✓		✓		✓		
11	Considera que la institución tiene un plan de bienestar de notoria aplicación	✓		✓		✓		
12	Se aprecia en la institución preocupación para lograr una óptima atención de salud	✓		✓		✓		
13	Durante el tiempo que labora en la institución sus beneficios sociales que por ley le corresponde han sido atendidos satisfactoriamente	✓		✓		✓		
14	Considera que hay discriminación en la aplicación de la normas sobre beneficios sociales	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: DESARROLLAR AL PERSONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Considera que la institución tiene un plan de capacitación de docentes que se aplica sin discriminación	✓		✓		✓		
16	Ha participado en forma periódica de capacitaciones programadas por la institución	✓		✓		✓		
17	Considera que los temas de las capacitaciones abarcan las materias necesarias para actualizar su desempeño profesional	✓		✓		✓		
18	Considera que la institución da prioridad para atender la capacitación de los docentes	✓		✓		✓		
19	Considera que la institución tiene un plan de carrera establecido para los docentes	✓		✓		✓		
20	De no existir un plan de carrera para el docente aprecia que hay preocupación de la institución para establecerlo	✓		✓		✓		
21	Durante su permanencia en la institución ha rotado de puestos que de acuerdo con su capacidades tiene competencia para desempeñarse	✓		✓		✓		
22	Ha sido capacitado en otras instituciones como para un mejor desempeño profesional	✓		✓		✓		
23	Considera que la institución está realizando un esfuerzo para mejorar los procesos en la solución de los problemas, con especial importancia a la aplicación de la tecnología, incrementando la eficacia de la organización y el bienestar de sus trabajadores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia, Puede ser aplicado

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Alejandro Menacho Rivera

Lima, 25 de abril del 2017

DNI: 32403439

Especialidad del evaluador: Administración de la Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 DR. ALEJANDRO S. MENACHO RIVERA
 Cod. SUNEDU: A 01536796
 Cod. Reg. UCV: M. 3. FI. 347 N.º 18
 DNI: 32403439
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Satisfacción laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES MOTIVACIONALES								
1	Su trabajo es reconocido cuando ha demostrado eficiencia y entusiasmo para el logro de las metas de la Institución	✓		✓		✓		
2	Percibe un crecimiento personal y desarrollo al hacer su trabajo	✓		✓		✓		
3	Experimenta sentimientos de logro que obtiene al hacer su trabajo	✓		✓		✓		
4	Tiene independencia para ejercer su trabajo con libertad de acción	✓		✓		✓		
5	Recibe apoyo y guía para el cumplimiento de su trabajo	✓		✓		✓		
6	Se presentan retos que estimulan su desempeño laboral	✓		✓		✓		
7	Siente seguridad de un futuro de éxito en su trabajo	✓		✓		✓		
8	Se le asigna responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y formación profesional	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: FACTORES HIGIÉNICOS								
9	Recibe un trato respetuoso y justo de parte de sus superiores	✓	No	✓	No	✓	No	
10	La institución programa actividades culturales y de esparcimiento para sus trabajadores	✓		✓		✓		
11	Percibe que hay preocupación por la capacitación permanente del personal	✓		✓		✓		
12	La supervisión al docente es permanente	✓		✓		✓		
13	El supervisor le hace ver al docente sus errores en la actividad de aprendizaje	✓		✓		✓		
14	El supervisor le brinda sugerencias al docente para mejorar su labor en el aula	✓		✓		✓		
15	Hay cordialidad en el trato entre los docentes	✓		✓		✓		
16	Existe solidaridad entre los compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
17	Considera justa la remuneración que recibe de la Institución por el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
18	Las remuneraciones compensan a la jornada laboral y a la responsabilidad del docente en la Institución	✓		✓		✓		
19	Las remuneraciones están en relación al nivel del docente universitario	✓		✓		✓		
20	Su centro de trabajo dispone de las medidas de seguridad para superar riesgos contra accidentes, incendios y sismos	✓		✓		✓		
21	Se dispone de un seguro de vida o contra accidentes	✓		✓		✓		
22	Su lugar de trabajo presenta las condiciones físicas adecuadas para laborar cómodamente	✓		✓		✓		
23	Percibe un apoyo logístico adecuado para subsanar averías del equipo que se emplea en el trabajo	✓		✓		✓		
24	La participación en actividades sociales programadas por la Institución es satisfactoria para los trabajadores	✓		✓		✓		
25	La concurrencia a las actividades sociales programadas por la Institución es mayoritaria	✓		✓		✓		
26	Se percibe que hay preocupación por atender los problemas de asistencia social de los trabajadores	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia, puede ser aplicado

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Alejandro Menacho Rivera DNI: 32403439

Especialidad del validador: Administración de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 25 de Abril del 2017

[Firma]
Dr. ALEJANDRO S. MENACHO RIVERA

Cod. SUNEDU: A 01535756

Cod. Reg. UCV N° 3 FL: 347 N° 18

DNI: 32403439

Firma del Experto Informante.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr.: Migdonio Epiquién Chancahuana

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Chorrillos, promoción 2015-02, aula 102-Pabellón "C", requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Castillo Anselmi, Ángel H.

DNI: 07552115

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión del talento humano

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INTEGRAR PERSONAS								
1	En la convocatoria para contratar docentes se hace conocer las funciones del cargo	✓		✓		✓		
2	En el proceso de convocatoria se cumplen los plazos establecidos en las bases	✓		✓		✓		
3	La documentación solicitada para postular a la plaza de docente es la adecuada	✓		✓		✓		
4	Considera que se realiza una acertada difusión de las bases	✓		✓		✓		
5	Se definen los perfiles del cargo de manera clara	✓		✓		✓		
6	Se debería aplicar una prueba de conocimientos para la selección	✓		✓		✓		
7	Se aplica una clase magistral de manera adecuada	✓		✓		✓		
8	La entrevista personal se lleva de manera acertada	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAR AL DOCENTE								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe preocupación por parte de las autoridades de la Institución para mejorar las remuneraciones.	✓		✓		✓		
10	Durante el tiempo que labora en la institución, su remuneración ha sido mejorada periódicamente	✓		✓		✓		
11	Considera que la institución tiene un plan de bienestar de notoria aplicación	✓		✓		✓		
12	Se aprecia en la institución preocupación para lograr una óptima atención de salud	✓		✓		✓		
13	Durante el tiempo que labora en la institución sus beneficios sociales que por ley le corresponde han sido atendidos satisfactoriamente	✓		✓		✓		
14	Considera que hay discriminación en la aplicación de la normas sobre beneficios sociales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: DESARROLLAR AL PERSONAL								
		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Considera que la institución tiene un plan de capacitación de docentes que se aplica sin discriminación	✓		✓		✓		
16	Ha participado en forma periódica de capacitaciones programadas por la institución	✓		✓		✓		
17	Considera que los temas de las capacitaciones abarcan las materias necesarias para actualizar su desempeño profesional	✓		✓		✓		
18	Considera que la institución da prioridad para atender la capacitación de los docentes	✓		✓		✓		
19	Considera que la institución tiene un plan de carrera establecido para los docentes	✓		✓		✓		
20	De no existir un plan de carrera para el docente aprecia que hay preocupación de la institución para establecerlo	✓		✓		✓		
21	Durante su permanencia en la institución ha rotado de puestos que de acuerdo con su capacidades tiene competencia para desempeñarse	✓		✓		✓		
22	Ha sido capacitado en otras instituciones como para un mejor desempeño profesional	✓		✓		✓		
23	Considera que la institución está realizando un esfuerzo para mejorar los procesos en la solución de los problemas, con especial importancia a la aplicación de la tecnología, incrementando la eficacia de la organización y el bienestar de sus trabajadores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay Observaciones

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Epiquién Chanchahuana Migdonio DNI: 33432467

Especialidad del validador: Metodólogo – Doctor en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 06. de Mayo del 2017


Migdonio Epiquién Chanchahuana
Dr. EN EDUCACIÓN

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Satisfacción laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES MOTIVACIONALES								
1	Su trabajo es reconocido cuando ha demostrado eficiencia y entusiasmo para el logro de las metas de la Institución	✓		✓		✓		
2	Percibe un crecimiento personal y desarrollo al hacer su trabajo	✓		✓		✓		
3	Experimenta sentimientos de logro que obtiene al hacer su trabajo	✓		✓		✓		
4	Tiene independencia para ejercer su trabajo con libertad de acción	✓		✓		✓		
5	Recibe apoyo y guía para el cumplimiento de su trabajo	✓		✓		✓		
6	Se presentan retos que estimulan su desempeño laboral	✓		✓		✓		
7	Siente seguridad de un futuro de éxito en su trabajo	✓		✓		✓		
8	Se le asigna responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y formación profesional	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: FACTORES HIGIÉNICOS								
9	Recibe un trato respetuoso y justo de parte de sus superiores	✓		✓		✓		
10	La institución programa actividades culturales y de esparcimiento para sus trabajadores	✓		✓		✓		
11	Percibe que hay preocupación por la capacitación permanente del personal	✓		✓		✓		
12	La supervisión al docente es permanente	✓		✓		✓		
13	El supervisor le hace ver al docente sus errores en la actividad de aprendizaje	✓		✓		✓		
14	El supervisor le brinda sugerencias al docente para mejorar su labor en el aula	✓		✓		✓		
15	Hay cordialidad en el trato entre los docentes	✓		✓		✓		
16	Existe solidaridad entre los compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
17	Considera justa la remuneración que recibe de la Institución por el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
18	Las remuneraciones compensan a la jornada laboral y a la responsabilidad del docente en la Institución	✓		✓		✓		
19	Las remuneraciones están en relación al nivel del docente universitario	✓		✓		✓		
20	Su centro de trabajo dispone de las medidas de seguridad para superar riesgos contra accidentes, incendios y sismos	✓		✓		✓		
21	Se dispone de un seguro de vida o contra accidentes	✓		✓		✓		
22	Su lugar de trabajo presenta las condiciones físicas adecuadas para laborar cómodamente	✓		✓		✓		
23	Percibe un apoyo logístico adecuado para subsanar averías del equipo que se emplea en el trabajo	✓		✓		✓		
24	La participación en actividades sociales programadas por la Institución es satisfactoria para los trabajadores	✓		✓		✓		
25	La concurrencia a las actividades sociales programadas por la Institución es mayoritaria	✓		✓		✓		
26	Se percibe que hay preocupación por atender los problemas de asistencia social de los trabajadores	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay observaciones

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Epiqueñ Chanchuana Migdonio DNI: 33432467

Especialidad del validador: Metodólogo – Doctor en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 06 de Mayo del 2017


Miguel Epiqueñ Chanchuana
Dr. EN EDUCACIÓN

Firma del Experto Informante.

Anexo 6: Artículo científico

1. TÍTULO

“Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017.

2. AUTOR

Ángel Castillo Anselmi

3. RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

El tipo de investigación es básica, el nivel, descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. Con una población y muestra en universo de 58 docentes. Se utilizó la técnica de la encuesta, con la aplicación de dos cuestionarios uno para la gestión del talento humano y otro para la satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos a través de la distribución de Spearman, muestran que el coeficiente de correlación es igual a 0.655 ($p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$), por lo tanto, se concluye que existe correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Palabras claves: Gestión del Talento Humano y Satisfacción laboral.

4. ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between the management of human talent and job satisfaction in the teachers of the Military School of Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

The type of research is basic, also called pure or fundamental, the descriptive and correlational level, with a non-experimental, cross-sectional design. With a population and sample in universe of 58 teachers. We used the survey technique, with the application of two questionnaires one for the management of human talent and another for job satisfaction.

The results obtained through the Spearman distribution show that the correlation coefficient is equal to 0.655 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$), so it is concluded that if there is a positive and significant correlation between human talent management and the job satisfaction in the teachers of the Military School of Chorrillos, Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Keywords: Human Talent Management and Job Satisfaction.

5. INTRODUCCIÓN

Observamos en los últimos años cambios frecuentes en todo orden de cosas en las diferentes organizaciones, influidas por el avance de la tecnología de la información y comunicación, por la globalización económica y productiva y fundamentalmente por la administración de los recursos humanos, denominación que viene cambiando a gestión del talento humano, gestión del capital humano, gestión del capital intelectual, administración de personas, etc., la cual, cualquiera sea su denominación, resulta crucial para el éxito de una organización, y si es educativa, con mayor razón, porque el producto resultante es la formación integral del alumno como persona para servir a la sociedad y contribuir al desarrollo de las naciones.

Chiavenato, citado por Alarcón (2015) señaló que gestión del talento humano “Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Es decir, es el proceso integral para administrar a las personas que laboran en una empresa o institución, a fin de alcanzar las metas y objetivos que persigue la misión establecida en su proyecto estratégico institucional.

Chiavenato (2009) expresó que “la satisfacción en el trabajo es la realización personal en varias actividades y recompensas”. La satisfacción puede considerarse como el resultado de las expectativas que espera lograr el trabajador en su centro laboral. Es una reacción emocional a las recompensas y sanciones que experimenta un trabajador durante su desempeño laboral. Hellriegel & Slocum (2009) expresaron que los sentimientos que reflejan las actitudes en el trabajo, representan la llamada satisfacción laboral.

Es evidente que la manera en que la gestión del talento humano se realice en la organización será la que determine que ésta cuente con una satisfacción laboral en los recursos humanos que administra. La Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) CFB es una institución educativa del Ejército que tiene como misión formar oficiales de Ejército en el grado militar de subteniente o alférez, y con el grado académico de Bachiller en Ciencias Militares, para luego obtener el título de Licenciado en Ciencias Militares. Para este fin la organización de la Escuela cuenta con oficiales que conducen la gestión educativa e instructores para la educación en temas militares, así como docentes para la gestión educativa y educación en temas no militares que son complemento para la formación integral de los futuros oficiales.

De una manera general la gestión del talento humano se realiza según las normas del Ejército y en el caso particular de los docentes, éstos tienen un tratamiento diferenciado con respecto a los oficiales, no siendo en muchos aspectos atendidos de una manera tal que se pueda notar una satisfacción laboral que permita un mejor resultado en el cumplimiento de la noble misión asignada a la Escuela Militar de Chorrillos. Por esta razón es procedente realizar esta investigación para determinar de qué manera la gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH, en el año 2017.

Como problema general de la presente investigación se enunció: ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH CFB, 2017?, luego como objetivo general se planteó, determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes y como objetivos específicos, determinar la relación que existe entre integrar personas y la

satisfacción laboral, entre recompensar al docente y la satisfacción laboral y determinar la relación que existe entre desarrollar al docente y la satisfacción laboral en los docentes de la EMCH CFB, 2017.

Se puede expresar que el aporte principal y que justificó la presente investigación, fue hacer conocer a la Dirección de la Escuela las conclusiones obtenidas y descubrir cuál es la realidad sobre la gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral en el docente, donde también se resalta los niveles porcentuales encontrados sobre dichas variables luego de encuestar a 58 docentes de la Institución, resultados que de ser tenidos en cuenta permitirán adoptar las acciones más convenientes para mejorar los niveles de gestión y satisfacción, que, a su vez, permitirán evaluar cómo se cumple con el Plan Estratégico Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos (PEI) vigente.

6. METODOLOGÍA

Esta investigación es de diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional. La población y muestra del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los 58 docentes de planta de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. En esta investigación se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario a una población muestra de 58 docentes de planta de la EMCH. La validación se realizó en base al juicio de tres docentes expertos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. Con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos de ambas variables se aplicó una encuesta piloto a 20 docentes de planta de la EMCH, cuyos resultados se utilizaron para calcular el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,902 para la variable gestión del talento humano y 0,908 para la variable satisfacción laboral.

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta, que consistió en la aplicación de un cuestionario, usando la escala de Likert con cinco opciones de respuesta o categorías: Muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. El análisis de datos se efectuó utilizando tanto la Estadística Descriptiva como Estadística Inferencial. En la Estadística Descriptiva se usó el programa computacional SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). En la estadística Inferencial se utilizó el programa SPSS para probar la hipótesis, aplicando el estadístico Spearman con la finalidad de determinar si hay o no correlación entre las variables y rho de Spearman con el fin de determinar el grado de la correlación.

7. RESULTADOS

Resultados descriptivos de las variables de estudio

A continuación, se presentan los datos resultantes del análisis descriptivo de las variables, en cuanto a los niveles porcentuales alcanzados, presentándolos en las tablas y su descripción correspondiente.

Tabla 1

Distribución porcentual del nivel descriptivo de la gestión del talento humano.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	13,8	13,8	13,8
	Regular	35	60,3	60,3	74,1
	Bueno	15	25,9	25,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Como se detalla en la tabla y figura el 60,3% de los docentes refieren que existe un nivel regular en la gestión del talento humano, el 25,9% manifiesta que la gestión del talento es buena y el 13,8% indica que la gestión del talento es mala en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Tabla 2

Distribución porcentual del nivel descriptivo de la satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	10,3	10,3	10,3
	Moderado	40	69,0	69,0	79,3
	Alto	12	20,7	20,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Como se muestra en la tabla y figura el 69% de los docentes afirman que la satisfacción laboral está en un nivel moderado, el 20,7% refiere que la satisfacción laboral se ubica en un nivel alto y solo el 10,3% ha referido que el nivel de satisfacción laboral se sitúa en un nivel bajo en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Ha: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Tabla 3

Grado de correlación y nivel de significación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral.

Correlaciones				
			Gestión del talento humano	satisfacción laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,655**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,655**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman indica que el coeficiente de correlación es de 0,655, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables, y un grado de significación estadística $p < 0,05$, que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Hipótesis específicas 1

Ho: Integrar personas no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017

Ha: Integrar personas se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017

Tabla 4

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión integrar personas y la satisfacción laboral.

Correlaciones				
			satisfacción laboral	Integrar personas
Rho de Spearman	satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,542**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Integrar personas	Coeficiente de correlación	,542**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman indica que el coeficiente de correlación es de 0,542, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables y un grado de significación estadística $p < 0,05$, que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la dimensión integrar personas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Hipótesis específicas 2

Ho: Recompensar al docente no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Ha: Recompensar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Tabla 5

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión recompensar al docente y la satisfacción laboral.

Correlaciones			satisfacción laboral	Recompensar al docente
Rho de Spearman	satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,467**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Recompensar al docente	Coeficiente de correlación	,467**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman indica que el coeficiente de correlación es de 0,467, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables y un grado de significación estadística $p < 0,05$, que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la dimensión recompensar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Hipótesis específicas 3

Ho: Desarrollar al docente no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Ha: Desarrollar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

Tabla 6

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión desarrollar al docente y la satisfacción laboral.

Correlaciones			satisfacción laboral	Desarrollar al docente
Rho de Spearman	satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,516**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Desarrollar al docente	Coefficiente de correlación	,516**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta, donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman, indica que el coeficiente de correlación es de 0,516, lo que significa la existencia de una relación moderada entre las variables y un grado de significación estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o del investigador. Ello indica que la dimensión desarrollar al docente se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2017.

8. DISCUSIÓN

Los resultados del análisis estadístico al contrastar la hipótesis general muestran la existencia de una correlación Rho de Spearman de 0.655 entre las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que existe correlación directa, positiva y moderada entre las variables. La significancia de p -valor = 0.000 muestra que $p < 0.05$; lo que permite señalar que la relación es significativa. El resultado del análisis descriptivo muestra que el 60,3% de docentes considera que la gestión del talento humano es regular y el 69% que la satisfacción laboral es moderada. El porcentaje obtenido en la gestión del talento humano es similar al obtenido en la tesis de Alarcón (2015) en la cual se señala que una de sus conclusiones más importantes es que el 44,58% de las instituciones públicas no aplican la gestión del talento humano, lo cual afecta directamente el desempeño laboral.

9. CONCLUSIONES

Primera: El 60,3% de los docentes refieren que existe un nivel regular en la gestión del talento humano, el 25,9% manifiesta que la gestión del talento es buena y el 13,8% indica que la gestión del talento es mala en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Segunda: El 69% de los docentes afirman que la satisfacción laboral está en un nivel moderado, el 20,7% refiere que la satisfacción laboral se ubica en un nivel alto y solo el

10,3% ha referido que el nivel de satisfacción laboral se sitúa en un nivel bajo en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017.

Tercera: La gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.655, existe correlación positiva y moderada entre las variables. La significancia de p-valor= 0.000 muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

Cuarta: Integrar personas se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.542, existe correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de p-valor= 0.000 muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

Quinta: Recompensar al docente se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.467, existe correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de p-valor= 0.000 muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

Sexta: Desarrollar al docente se relaciona con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2017. El valor calculado de Rho de Spearman es 0.516, existe correlación positiva y moderada entre la dimensión y la variable. La significancia de p-valor= 0.000 muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa.

10. REFERENCIAS

Alarcón, D. (2015). *La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi*. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/315>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México: Cengage Learning Editores.